

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Financial management in the digital economy /
Финансовый менеджмент в цифровой экономике»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Авторы–составители:

Генеральный директор ООО «Natico Solutions»



Орлов К.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Финансовый менеджмент в цифровой экономике» является подготовка финансистов, обладающих современными знаниями и профессиональными навыками в области финансового анализа, бухгалтерского учета, финансового планирования, прогнозирования и оценки инвестиционных проектов.

Задачами дисциплины является:

- Развить критические знания и понимание основных теорий и концепций в области финансового менеджмента и изменений, связанных с цифровизацией.
- Критически изучить вопросы финансового положения и деятельности организаций в контексте сложившейся экономической, правовой и нормативной базы
- Исследовать процессы принятия финансовых решений и финансового контроля в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-2 ¹ : развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределения ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию Основных подходов к осуществлению организационных изменений Роли и места	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическим и задачами организации		
--	--	---	--	--

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-2². Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Базовых основ информатики, структурного построения информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часа, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия – 22/22 часа, самостоятельная работа слушателя - 60 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	40	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	16	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /	22/22	-

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (утв. Приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939).

Интерактивные занятия (ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		60	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

	операционные отчеты.																		
1.4	Бюджетирование и поведение человека. Методы оценки долгосрочных инвестиций как помощь в принятии решений. Теории фирмы. Идентификация риска.	30	12		6	6/6			1 8									ОПК -4	
	Итого:	100	40		16	22/ 22			60								ИЗ, ИК	Э/2	ПСК- 2; ОПК- 4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.1	Финансовые и юридические структуры различных хозяйствующих субъектов, финансовая отчетность, концепции и принципы бухгалтерского учета. Международные стандарты финансовой отчетности. Интерпретация финансового положения и результатов деятельности предприятия путем критического изучения его опубликованной финансовой отчетности с использованием анализа тенденций и коэффициентов в контексте основных деловых событий и финансовой среды.	Организация и оперативное управление финансово-экономической работой предприятия.
Тема 1.2	Значимость финансовых структур различных хозяйствующих субъектов, риски и доходности, соответствующие различным источникам финансирования. Системы учета затрат, включая выделение и распределение накладных расходов. Динамика затрат: постоянные и переменные затраты. Анализ безубыточности как мера риска и доходности.	Управление финансовыми показателями, контроль исполнения в цифровом бизнесе.
Тема 1.3	Контрибуционный анализ и операционные отчеты. Максимизация вклада при ограниченных ресурсах. Бюджетирование и поведение человека. Концепция вариационного анализа в свете контролируемых и неконтролируемых доходов и затрат. Методы оценки долгосрочных инвестиций как помощь в принятии решений: окупаемость, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма	Выбор инвестиционных направлений и анализ рисков с использованием IT-технологий. Определение эффективности инвестиционных вложений, расчет их рентабельности.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.4	Теории фирмы. Теория принципала-агента. Агентские издержки. Идентификация риска. Реестры рисков. Функционирование рынков капитала. Эффективная рыночная структура. Рациональность инвесторов. Шорт-термизм. Финансовые активы и обязательства; секьюритизация, специальные инвестиционные инструменты, деривативы, опционы, хеджирование. Оценка акций и стоимости активов методом дисконтированного денежного потока и с использованием других моделей оценки.	IT-инструменты для моделирования бизнес-процессов. Документирование бизнес-процессов: использование больших данных, интеграция IT-систем. Критерии успеха средств моделирования бизнес-процессов: мировой и отечественный опыт.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Финансовый менеджмент в цифровой экономике**» составляет 52 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Современное управление финансами организации и основные финансовые показатели	История развития финансового менеджмента в России и за рубежом. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире	Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
Инструменты для оценки инвестиции	Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
FinTech: большие данные, блокчейн и	Проблемы традиционного финансового рынка.

другие цифровые технологии	Факторинг, форфейтинг, учет векселей. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
----------------------------	---

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Современное управления финансами организации и основные финансовые показатели
3. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
4. Инструменты для оценки инвестиции
5. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
6. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
7. Краудфандинг
8. Интеграция с криптовалютами
9. Трансформация транзакций
10. Введение новых сервисов
11. Мобильный банкинг
12. Финансовый маркетплейс
13. Цифровой банк
14. Многоплатформенность
15. Искусственный интеллект в области финансовых технологий.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
2. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
3. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
4. Проблемы традиционного финансового рынка
5. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
6. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
7. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
8. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
9. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
10. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для экзамена

Экзамен проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

ЗАДАНИЕ

Проведите расчет и анализ ключевых финансовых показателей компании, которая соответствует следующим критериям:

- компания работает в той же отрасли, что и ваша организация
- компания является публичной (есть котировки акций на бирже)
- доступна отчетность компании за последние 3 полных года.

Для проведения анализа вам необходимо:

1. Перегруппировать данные трех форм отчетности, чтобы получить формат, удобный для анализа и построения прогнозов.
2. Определить величину прибыли EBITDA через отчет о прибыли и убытках и через поток денежных средств.
3. Провести анализ операционных и капитальных затрат. Оценить удельные прямые операционные расходы. Какой из трех сценариев работы по повышению маржинальности следует применять выбранной вами компании?
4. Сделать анализ потоков денежных средств по данным за три года:
 - a. Соотношение знаков по видам деятельности – на какой стадии находится компания?
 - b. Структура операционного потока денежных средств косвенным методом – выполняется ли условие стабильного роста?
 - c. Структура инвестиционного и финансового потока денежных средств
 - d. Оценить изменение чистого потока денежных средств за 3 года
5. Определить величину и изменение чистого рабочего капитала (WC)

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)
- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Финансовый менеджмент в цифровой экономике»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Полномочия и обязательства сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию Основные подходы к осуществлению организационных изменений Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования. Применять методы	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

		организации. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	анализа бизнес-процессов организации.	
--	--	--	---------------------------------------	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
2. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».
4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
5. Федеральный закон от 28 ноября 2025 г. N 431-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации и об установлении особенностей исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в 2026 году».
6. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя [Электронный ресурс]/ Бланк Стив, Дорф Боб– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 623 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82518.html> – ЭБС «IPRbooks»
2. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебник/ Кандрашина Е.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 200 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79827.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Герасименко А. Финансовый менеджмент в цифровой экономике - это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов [Электронный ресурс]/ Герасименко А.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 536 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82373.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> –
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: <https://www.hr->

director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx.

7. Реброва, Н. П. Цифровой маркетинг: учебное пособие / Н.П. Реброва, Е.А. Лунева. – Москва: Прометей, 2021. – 164 с. – ISBN 978-5-00172-088-1. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/166804>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Ковалев, Д.В. Цифровая экономика: учебник / Д.В. Ковалев, Е.В. Маслюкова, А.Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
10. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
11. Инновационная экономика: учебник для вузов / под общей редакцией Е.Ю. Сидоровой. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 334 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15480-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568192>.
12. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18711-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/584675>.

7.3. Дополнительная литература

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. 4-е издание. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 616 с.
2. Брусов П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции. Монография. – М.: КноРус, 2018.
3. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. Операционный менеджмент: Учебное пособие – 2-е издание. – М.: Маркет ДС, 2010. – 168 с.
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
5. Кешелава А.В. (ред.) Введение в «Цифровую» экономику. Научно-популярное издание. М. Сретенский клуб им. С.П. Курдюмова, 2017.
6. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2004. – 304 с.
7. Кови Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2016
8. Кондратьев В.В. Управление архитектурой предприятия: Учебное пособие – М.: Инфра – М, 2018.
9. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017.
10. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие / Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018

11. Рис. Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 253 с.

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент
2. www.directorinfo.ru – Журнал "Директор Инфо"
3. www.dis.ru/fm/ – Журнал "Финансовый менеджмент в цифровой экономике"
4. www.fas.gov.ru – Федеральная антимонопольная служба
5. www.fd.ru – Журнал "Финансовый директор"
6. www.finam.ru – Финансовая информация
7. www.minfin.ru – Министерство финансов РФ

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Корпоративные финансы»
2. Журнал «Финансовый менеджмент»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Финансовый менеджмент в цифровой экономике»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины **«Финансовый менеджмент в цифровой экономике»** у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
-------------------------------	------------

ПСК-2: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию
ОПК-2: способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Анализирует процессы документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Pan-asian business / Пан-азиатский бизнес»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы—составители:

Старший преподаватель ИОН РАНХиГС, МВА  Дугина Е.Н.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Пан-азиатский бизнес» является ознакомление слушателей с различными паназиатскими бизнес-системами критически обоснованным образом, который выявляет возникающие тенденции и специализированные проблемы управления.

Задачами освоения дисциплины являются:

- предоставление междисциплинарного подхода, основанного на гуманитарных науках, который позволит применить бизнес-опыт к развитию Азии и ее влиянию на глобальные экономические системы
- развитие понимания социокультурной истории и традиций, политических и экономических моделей развития, организационных практик и поведения, а также современных событий, которые наблюдаются в Азиатско-Тихоокеанском регионе.
- критически изучить новые идеи о том, как вести бизнес в Азии, с пониманием экономической, правовой и нормативной базы
- развитие четкого понимания финансовых институтов и рисков, быть способным играть центральную роль, возглавляя изменения в паназиатском и общемировом контексте

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-3 ¹ : коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга руководителя организации Целей, содержания,	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

		технологии и результатов консультирования по стратегическому управлению персоналом Основных метрик и аналитических срезов по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	стратегии Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации Оценивать результаты коучинга Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования Работать со специализированными информационными системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	
--	--	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 94 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 42 часа, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 52 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		42	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20/20	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		52	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		94	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной формс ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
2.1	Деловая практика и бизнес-системы в паназиатских странах	52	26		10	16/16			26										
2.2	Ведение бизнеса в паназиатских странах	42	12		8	4/4			30										
	Итого:	94	42		20	20/20			52								К	Э/2	ПСК-3

*К – кейс

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 2.1	Экономический рост в Азии. Компаративные бизнес-системы. Паназиатское региональное экономическое и деловое управление. Культура и управление. Бизнес-модели. Деловой стандарт ПИИ. Промышленная политика. Банковское дело и риски. Международная торговля. Азиатский финансовый кризис и восстановление. Обучение и развитие в области организации и управления с Востока на Запад. Лидеры бизнеса между Востоком и Западом и первопроходцы развития. Японские фирмы, основанные на знаниях. Китайское управление человеческими ресурсами. Корейская инновация. Индийская IT-индустрия. Малазийская IT-индустрия. Сингапурское управление сферой услуг. Предпринимательское право.	Германская (континентальная) модель. Инсайдерская модель. Американская система корпоративного управления. Японская система корпоративного управления. Аутсайдерская модель. Ключевые участники модели. Структура владения акциями в Американской модели. Состав совета директоров. Законодательная база, требования к раскрытию информации. Взаимодействия между участниками. Агентские издержки и методы их сокращения в американской системе.
Тема 2.2	Ведение бизнеса в паназиатских странах (Китай, Индия, Малайзия, Япония, Корея и т.д.) - вопросы, которые необходимо охватить: Деловая среда; Бизнес и корпоративные структуры, поглощения (дружественные M&A), иностранные инвестиции, занятость, производственные отношения и охрана труда, законодательство и практика по странам, режим банкротства, Налоговое законодательство, Интеллектуальная собственность, Финансирование, Критерии устойчивости, Законы о конфиденциальности и защите данных, Законодательство о конкуренции, Разрешение споров.	Понятие и основные принципы. Права и обязанности руководителя и сотрудника в рамках модели. Преимущества управления путем делегирования полномочий для компании, сотрудников и руководителей. Основные виды делегирования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Паназиатский бизнес» составляет 56 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
---------------	---

Международные системы корпоративного управления	Ключевые понятия, термины и определения корпоративного управления. Предмет корпоративного управления. Совет директоров, акционеры. Их права и обязанности. Раскрытие информации. Основные закономерности корпоративного взаимодействия. Конфликт интересов. Цели и задачи принципов корпоративного управления. Организация экономического развития и сотрудничества. Деятельность совета ОЭСР в области корпоративного управления. История корпоративного управления
Международные системы корпоративного управления. Англо-американская система	Проблемы в области корпоративного управления в условиях финансового и экономического кризиса. Основные аспекты управления, необходимые к изменению в период кризиса. Реформы. Усиление роли государства в корпоративном управлении.
Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Семейная система	Анализ проблем и перспективы дальнейшего развития международного корпоративного управления.
Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование. Синтез подход в повышению эффективности команды. Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина. Анализ ролевых профилей по модели Бельбина. Модель Майерс-Бриггс. Соционика. Интеллектуальные роли (психотипы) в модели Кейрси. Анализ командной деятельности по модели Марджерисона-Маккенна. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру. Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды. Особенности «плохих» и «хороших» команд. Команда и коллектив.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме обсуждения кейсов

Данный кейс подробно описывает переговоры нью-йоркского инвестиционного банка Лейман Бразерс в отчаянной попытке предотвратить банкротства в сентябре 2008 года. После обвала рынка субстандартной ипотеки США в феврале 2007 года, спад на мировых финансовых рынках начал ускоряться. Лейман Бразерс, находясь в сильной зависимости от положения на рынках субстандартной ипотеки и коммерческой недвижимости, начал

претерпевать нарастающие убытки. В поисках банка, готового произвести слияние, председатель правления и главный исполнительный директор Ричард "Дик" Фульд начал активно искать банк, готовый купить компанию. Получив отказ от нескольких перспективных потенциальных покупателей, Фулд поручил своему адвокату предложить сделку Банку Америки. Несмотря на поддержку представителей власти США последующие переговоры между Лейман Брозерс и Банком Америки провалились. После очередной провальной попытки заключить сделку с Барклайс Банк, Дик Фулд был отстранен и официальные представители правления США напрямую занялись решением судьбы Лейман Бразерс. В критический момент, финансовые органы власти Великобритании отказались содействовать спасению Лейман Бразерс. Совет директоров банка следил за ходом переговоров, произведя 4 встречи в минувшие выходные 13 и 14 сентября. Во время четвертой встречи официальный представитель правления США обратился к совету директоров и заявил, что банкротство Лейман Бразерс будет отвечать интересам нации. Перед советом директоров стоит крайне непростая задача: согласиться на крах компании или же и дальше производить попытки выиграть время и противостоять выраженному пожеланию правительства США

Case Study № 2:

Кейс 2: Бертельсман - Вопрос собственности: Руководителям Bertelsmann AG (BAG), первого в Европе и пятого крупнейшего конгломерата во всем мире, предстояло принять важное решение в далеком 2006 году. В соответствии с соглашением достигнутом в 2000 году, а тем же государственным коносаментом, только ее единственный акционер, не подконтрольный семье Мохн, имеет право продать 25-процентную долю акционерной компании на фондовом рынке при условии, что ранее с семьей Мохн не было достигнуто соглашение о выкупе этого пакета акций по цене, подлежащей обсуждению. Дается краткое описание бизнес-специализации компании Бертельсман, корпоративной этики, и структуры управления компанией с точки зрения семейного управления бизнесом и системы отчетности, также дана информация об альтернативных вариантах решения проблемы и последствия их применения для компании (первичное публичное размещение акций и выкуп). Студентам предлагается предоставить всестороннее обоснование своему решению относительно наиболее выгодного альтернативного варианта решения задачи, как если бы они были Гюнтером Тиленом, генеральным директором компании Бертельсман.

Case Study № 3:

Жульничество с извлекаемыми запасами нефти: В Январе 2004 года, группа компаний Royal Dutch/Shell объявила, что уменьшит свою оценку действительных запасов нефти почти на 4 миллиарда баррелей, что составит 20 процентов. Объявление спровоцировало серию событий, включая понижение цен на акции компании, проведение внутреннего и внешнего расследований и отставки нескольких ведущих специалистов. За этот период всплыли детали о спорах, возникавших среди руководства в отношении деятельности компании. Руководителям предстояло принять меры по восстановлению доверия общественности.

Case Study № 4:

Кейс 4: Издательство Spiegel: Der Spiegel-самый влиятельный журнал политических новостей Германии. В 1970-х годах его основатель Рудольф Аугштайн раздал 50% акций своим сотрудникам и а другие 25% продал конкурирующему издательству Gruner+Jahr,

однако сохранил значительный контроль в течение своей жизни, определив правила внутреннего распорядка корпорации, что каждое значимое бизнес-решение потребует одобрения 76% акционеров. Однако, когда Аугштайн умер в 2002 году, его совладельцы воспользовались пунктом этого же устава, который давал им право выкупить 0,5% акций каждого из наследников Аугштайна, которые таким образом теряли право вето. В сентябре 2007 года, преимущества и цена совместного владения компанией с работниками приобрели особенно выраженный характер, когда сотрудники не поддержали предложение генерального директора о приобретении 50% акций издательства Financial Times Deutschland. Столкнувшись с возникшим соотношением сил, старший сын Рудольфа Якоб Аугштайн был вынужден переосмыслить роль, которую его семья могла сыграть в дальнейшей судьбе издательства Spiegel. Должен ли он попытаться выкупить главный пакет акций? Или же продать семейный пакет акций? Но кому и по какой цене?/

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
2. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
3. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
4. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
5. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
6. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
7. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
8. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
9. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
10. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
11. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

6.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен (в форме презентации).

Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

На основании изученного материала проведите анализ потребности клиента и разработайте новый продукт или услугу, наилучшим образом удовлетворяющий выявленную потребность. Разработайте прототип, проведите тестирования. В итоговой презентации расскажите обо всех этапах создания нового продукта или услуги, о том, как строился творческий процесс, наиболее сложные для вас этапы. Оценка клиентом нового продукта. Lessons learnt: ваши общие выводы и рекомендации о применении метода дизайн-мышления.

Требования к презентации:

- **Объём.** Для большинства учебных заведений он составляет 12–15 слайдов (не считая титульного и финального).
- **Длительность выступления.** Обычно 7–10 минут.
- **Наличие всех обязательных разделов:** титульный слайд, актуальность темы, цели и задачи, методы исследования, основная часть (результаты работы), выводы, список источников.
- **Технические требования:** шрифт не менее 24 пт для основного текста, единый стиль оформления, читаемость текста (правильное сочетание фона и текста), умеренное использование анимации, оптимизированные изображения.
- Перед началом работы стоит уточнить у руководителя проекта специфические требования учебного заведения к презентациям, так как некоторые учебные заведения имеют собственные стандарты.

Некоторые структурные элементы презентации:

- **Титульный лист.** Должен содержать информацию об учебном заведении, типе работы и её теме, данные об авторе и его руководителе.
- **Введение.** В этой части презентации нужно скопировать разделы введения с самого проекта: актуальность темы, цели и задачи проекта.
- **Теоретическая часть.** В ней следует написать краткие выжимки из теоретической части проектной работы. Главная составляющая этой части презентации — текст.
- **Практическая часть.** Здесь нужно показать результаты проекта. Главная составляющая этой части презентации — изображения: диаграммы, фотографии, схемы, таблицы.
- **Заключение.** В этой части нужно подвести итоги и провести связь между целями презентации и выводами.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Пан-азиатский бизнес»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Ци фр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
2	Не удовлетво рительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетво рительно	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному

				осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: организационные технологии проектирования производственных систем, нормативную базу проектирования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: совершенствование организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Теории и	Все вышеперечисленное и: производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Вести переговоры по вопросам социального	Все вышеперечисленное и: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.

		методы формирования бренда организации.	партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.	
--	--	---	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю. – Электрон. текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Жанна Лидтка Думай как дизайнер [Электронный ресурс]: дизайн-мышление для менеджеров/ Жанна Лидтка, Тим Огилви – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 231 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39198.html>. – ЭБС «IPRbooks»

3. Ричард Брэнсон Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе [Электронный ресурс]/ Ричард Брэнсон – Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 318 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39144.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Синг Онг Ю Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее [Электронный ресурс]/ Синг Онг Ю – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 320 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82583.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Ричард Паркс Кордок Апгрейд мышления: Взгляд на бизнес с высоты 10 000 метров [Электронный ресурс]/ Ричард Паркс Кордок – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83080.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
8. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
9. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
10. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонец [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б.И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
11. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
12. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Тим Браун Дизайн-мышление [Электронный ресурс]: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей/ Тим Браун– Электрон. текстовые данные.– Москва:

- Манн, Иванов и Фербер, 2013.— 239 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39195.html>. — ЭБС «IPRbooks»
2. Фокс Джеффри Рецепты успеха: Уроки бизнеса за обеденным столом [Электронный ресурс]/ Фокс Джеффри – Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.— 171 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82461.html>.— ЭБС «IPRbooks»
 3. Васильева Е.В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучение клиентских запросов и создание идей. — М.: КноРус, 2018
 4. Бернард Рос. Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
 5. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — М. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
 6. Журавлева Н., Кутенева И. Дизайн-мышление. — М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2016
 7. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 26.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.economist.com/>
2. Сайт «Дизайн-мышление. DesignThinking» <http://irkeku.blogspot.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Communication Arts»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Пан-азиатский бизнес» проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Пан-азиатский бизнес» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Disruptive innovation and digital marketing/
Подрывные инновации и цифровой маркетинг»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Москва, 2026

Авторы–составители:

директор Фенкорино Консалтинг Лимитед



Миттра М.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоение дисциплины «Подрывные инновации и цифровой маркетинг» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах брендинга и маркетинга.
- Формирование осознанного отношения к маркетингу и управлению стратегическим маркетингом в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций.
- Уметь оценивать положение компании на B2B рынке с точки зрения маркетинга.
- Быть способным создавать базовую активность в области B2B продаж (коммерческие предложения, простейшие CRM, директ-маркетинг и т.п.).

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего экономического контроля субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		сотрудникам службы внутреннего контроля	контроля действующей нормативной базе	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 96 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 44 часа, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 52 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		44	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		52	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		96	-

4.1 Структура дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

	Email-маркетинг. Веб-аналитика. Интегрированный маркетинг																		
3.4	Как структурировать стратегию цифрового маркетинга? Как измерить и повысить эффективность стратегии цифрового маркетинга? Электронная коммерция; Маркетинговая этика и социальная ответственность	24	8		2	6/6			16										
	Итого:	96	44		20	22/22			52								Э, ИК	Э/2	ПСК-5

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателям

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 3.1	Основы цифрового маркетинга: Среда цифрового маркетинга. Создание веб-сайта SEO оптимизация. SEM поисковый маркетинг. Оптимизация приложений	Взаимоотношения брендов: дом брендов, бренд-дом. Аудит портфеля брендов. Портфельный анализ: McKinsey/GE, матрица качественного анализа McKinsey. Оценка прибыльности портфеля брендов.
Тема 3.2	Клиенты в эпоху Интернета: знание, привлечение и удержание клиента. Характеристики и поведение электронного клиента. Бренды в эпоху Интернета.	Масштабы бизнес-маркетинга и условия формирования бизнес-рынков. Специфика спроса на продукцию. Классификация товаров и услуг. Спрос на B2B рынке.
Тема 3.3	Планирование кампании: Специфика цифрового маркетинг-микса Контент-маркетинг. Видео маркетинг. Маркетинг в социальных сетях	Принятие стратегических решений. Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.
Тема 3.4	Как структурировать стратегию цифрового маркетинга? Как измерить и повысить эффективность стратегии цифрового маркетинга? Электронная коммерция; Маркетинговая этика и социальная ответственность	Инструменты, требования, банковские гарантии и их субституты. Кратко – модели аукционов (закрытый, открытый, второй цены и т.п.) и стратегии поведения.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Подрывные инновации и цифровой маркетинг**» составляет 52 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Брендинг	Составляющие капитала бренда. Факторы, влияющие на капитал бренда. Механизм формирования ценности для компании и потребителей. Платформа бренда: видение, миссия и ценности бренда. Определение сущности бренда. Типология культурных идей.
Основы B2B маркетинга	Предложение ценности на рынках b2c и b2b. Позиция бренда. Принципы позиционирования бренда. Стратегии позиционирования. Критерии выбора элементов бренда. Разработка имени бренда. Воспринимаемое качество бренда. Формирование потребительского опыта. Создание взаимоотношений между брендом и потребителями.

Формирование маркетинговой стратегии на B2B рынке	Процесс управления брендом. Управление брендами с помощью концепции жизненного цикла товара. Жизненный цикл бренда. Рычаги усиления бренда. Расширение бренда. Создание ассортиментных брендов. Проблема каннибализации брендов. Растягивание бренда: движение бренда вниз и вверх. Совместный брендинг. Ингредиентный брендинг. Перепозиционирование брендов. Ликвидация бренда: причины и стратегии. Ребрендинг.
Тендеры и площадки	Ключевые положения 223-ФЗ и 44-ФЗ.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Темы индивидуальных консультаций:

1. В портфеле брендов шампуней компании L'Oreal есть бренды профессиональной косметики (Kérastase, L'Oreal Professionnel и др.), которые продаются исключительно через парикмахерские и салоны красоты, а также бренды, ориентированные на массового потребителя (L'Oreal Paris, Ganiem и др.). На чем компания может построить предложение ценности для институциональных (b2b) и индивидуальных (b2c) потребителей?
2. Представьте, что Вы являетесь бренд-менеджером компании, производящей одежду для тинейджеров. Какие ассоциации Вы бы стремились сформировать для такого бренда? Каким образом Ваша компания может развить/расширить идентичность своего бренда, используя возможности Интернета? Как Ваша компания может развивать взаимоотношения «брендклиент» с помощью Интернета?
3. ЗАО «Журнал «Эксперт», как и его конкуренты на рынке деловых журналов, стремится усиливать присутствие своего (реального) бренда в Интернет. Какие выгоды должен обеспечить потребителям такой онлайн-журнал? На Ваш взгляд, будет ли это решение влиять на капитал бренда Эксперт? И если да, то каким образом?

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

1. Анализ внешней среды рынка сотовой связи (описание рыночной позиции бренда, потребителей и основных конкурентных преимуществ);
2. Аудит выбранного бренда (SWOT анализ; позиционирование; архитектура бренда; капитал бренда; управление брендом (ключевые решения, комплекс маркетинга).

Требования к эссе:

1. Текст должен быть хорошо структурирован и состоять из трех частей:
 - *введение*, в котором, во-первых, ставится проблема работы, во-вторых, даются определения используемым в дальнейшем ключевым понятиям и, в-третьих, содержится план изложения;
 - *основная часть*, в которой предлагаются аргументы сначала в пользу одной точки зрения, а затем – в пользу противоположной;
 - *заключение*, в котором подводится итог работы, соотносящийся с поставленной во введении проблемой.

2. Используемые понятия и предлагаемые аргументы должны опираться на научную литературу и делать прямой отсыл к ней. Минимальное количество привлекаемых литературных источников – 5 статей / глав книг. Использование англоязычной литературы приветствуется.
3. Текст должен быть написан шрифтом Times New Roman, 12 кегль, 1,5 интервал. Рекомендуемый объем – 12 000 знаков без пробелов, то есть около 7 страниц.

Работа сдается преподавателю по электронной почте. В теме письма указывается фамилия, затем тема эссе.

- Работы, присланные позже указанного времени, оцениваются на 2 балла ниже;
- Отсутствие эссе означает оценку 0 за эссе;
- Темы не дублируются;
- Тема считается закрепленной за слушателем после согласования с преподавателем на занятии или по электронной почте;
- Тему эссе слушатель выбирает из списка, предложенного преподавателем;
- Слушатель может писать эссе по другой теме, предварительно согласовав ее с преподавателем не позднее установленного срока;
- Эссе на свободную тему не рассматриваются;
- При обращении к преподавателю по эл. Почте необходимо сохранять всю переписку в теле письма.

6.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен в форме опроса.

1. Какие выгоды предоставляет потребителю бренд в отличие от продукта?
2. Для чего необходима оценка стоимости бренда?
3. В какой товарной категории движение бренда вниз будет сопряжено с наибольшим риском?
4. Какой инструмент коммуникаций в наибольшей степени подходит для создания осведомленности о новом бренде, ориентированного на потребителей с низким уровнем доходов?
5. На чем может быть основана ценность виртуальных брендов для потребителей?
6. Каковы принципы построения бренд-ориентированной компании?
7. Каковы основные типы брендов в зависимости от разновидностей брендируемых объектов?
8. Дом брендов и брендированный дом: в чем различие этих подходов к брендированию, каковы их преимущества и недостатки.
9. Портфель бренда и архитектура бренда: в чем состоит различие этих понятий? Каким образом можно представить структуру портфеля брендов одной компании?
10. Как разрабатывается система идентичности бренда? Как разрабатывается система реализации идентичности бренда?
11. Каковы основные методы изучения и формы презентации бренд-имиджа?
12. Коммуникационный b2b микс
13. Сегментирование и целеполагание
14. Обзор инструментов
15. Тендеры и площадки
16. Звонки vs Прямая рассылка
17. Публичные: выставки, семинары, конференции, журналы
18. Интернет, сайты, блоги продажами в компаниях B2B рынка
19. Цикл продажи, воронка продаж
20. Возражения, классификация, инструменты отработки

21. Сетевое и временное изменение, лояльность и LR-перспектива

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Подрывные инновации и цифровой маркетинг»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетворительно	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.
4	Хорошо	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

5	Отлично	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.
---	---------	--	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ.
2. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ.
3. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ (ред. от 11.03.2024).
4. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».
6. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
- 7.«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Трайндл Арндт Мастерство ритейл-брендинга [Электронный ресурс]/ Трайндл Арндт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 160 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82711.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
3. Йенс Нордфальт Ритейл-маркетинг: практики и исследования [Электронный ресурс]/ Йенс Нордфальт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 496 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86734.html>.– ЭБС «IPRbooks»

4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
7. Реброва, Н. П. Цифровой маркетинг: учебное пособие / Н. П. Реброва, Е. А. Лунева. – Москва: Прометей, 2021. – 164 с. – ISBN 978-5-00172-088-1. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/166804> – Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178> – Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Шамис В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Шамис В.А., Левкин Г.Г.. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 174 с. – ISBN 978-5-4497-1826-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124747.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/124747>
10. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03466-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560155>.
12. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589006>.

7.3. Дополнительная литература

1. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 587 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шарков Ф.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2018.– 324 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>
3. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип– Электрон. текстовые данные.– М.: Альпина Паблишер, 2019.– 216 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82710.html>.– ЭБС «IPRbooks»

4. Захарова И.В. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Захарова И.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 152 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86471.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.marketing.rbc.ru> - Портал компании РосБизнесКонсалтинг, включает результаты маркетинговых исследований товарных рынков и рынков услуг, регионов, в помощь маркетологу – бесплатные шаблоны для проведения исследований, новости
2. <http://www.4p.ru> - Электронный журнал по маркетингу, включает статьи по вопросам теории и практики маркетинга, готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг и др.

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журналы «Маркетинг и маркетинговые исследования»
2. «Маркетинговые исследования в России и за рубежом»
3. «Практический маркетинг»
4. «Управление продажами»
5. «Управление каналами дистрибуции»
6. «Sales business/ продажи».

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Подрывные инновации и цифровой маркетинг»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины **«Подрывные инновации и цифровой маркетинг»** у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
-------------------------------	------------

ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля
--	--

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Organisational behavior and human resource management
/Организационное поведение и управление персоналом»**

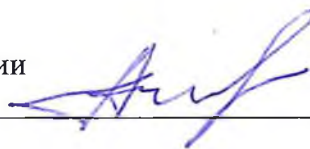
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Москва, 2026

Авторы–составители:

Генеральный директор консалтинговой компании
«Стратегический Бизнес Партнер» _____



Абрамова В.Е.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «**Организационное поведение и управление персоналом**» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных моделях и методах организационного дизайна, и подходах к управлению человеческими ресурсами.
- Формирование осознанного отношения к разработке организационного дизайна и управлению людьми в организации в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ЛКК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ЛКК-1¹: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций.	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала.	Разработка планов профессиональной карьеры работников.
Организационно-управленческая	ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый	Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.	Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

¹ Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МБА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

	коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли		профессиональной карьеры.	
Организационно-управленческая	ДПК-1²: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка	Анализировать рынок и рыночную конъюнктуру, изучать поведение потребителей, оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по её гарантии	Владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике
Организационно-управленческая	ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Методики командообразования, общие формы и методы организации деятельности команды, коммуникации и кооперации, основные теории лидерства и стили руководства	Выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования, расставлять приоритеты, осваивать и использовать современные коммуникативные технологии и инструменты для осуществления командной работы	Владение навыками использования инструментов познавательной деятельности и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в командной работе

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 42 часов, в том числе лекции – 18

² Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МБА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 58 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		42	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		58	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

4.4	Благополучие сотрудников. Сокращение штатов и увольнение.	18	8		4	4/4			10									ДПК-1 ДПК-2
4.5	Разнообразие, равенство и инклюзивность.	20	8		4	4/4			12									ДПК-1 ДПК-2
	Итого:	100	42		18	22/22			58								ИЗ, ИК	Э/2 ЛКК-1 ЛКК-2 ДПК-1 ДПК-2

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 4.1	Введение в организационное поведение и управление человеческими ресурсами. Меняющийся характер работы. Организационная культура и структуры.	Управление человеческим капиталом: стратегия перемен. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта.
Тема 4.2	Мотивация. Объединение в команду и командная работа. Набор персонала и отбор	Особенности цифровизации в работе с персоналом. Международные тенденции в области управления персоналом
Тема 4.3	Вовлечение, приверженность и удержание персонала. Производительность сотрудников.	Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий. Особенности российского рынка инжиниринга.
Тема 4.4	Благополучие сотрудников. Сокращение штатов и увольнение.	Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
Тема 4.5	Разнообразие, равенство и инклюзивность.	Методологический инструментарий диагностики организационных патологий, оценка эффективности организационного дизайна с учетом конвергенции технологии компетенций.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Организационное поведение и управление персоналом» составляет 60 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Новый формат организации и управление	Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения

человеческим капиталом	персонала. Где мир и где Россия? Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях? Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками? Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает? Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации	Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации	Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
Дизайн систем управления и организационной архитектуры	Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.	Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Storytelling.
2. Бережливое производство в цифровом бизнесе.
3. Бизнес-модели инжиниринга производств.
4. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта
5. Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.
6. Международные тенденции в области управления персоналом
7. Навыки презентации.
8. Общие принципы организационного дизайна. Современная теория и практика стратегического организационного дизайна.
9. Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
10. Особенности российского рынка инжиниринга
11. Особенности цифровизации в работе с персоналом.
12. Публичные выступления и ораторское искусство.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий.
14. Системное мышление.
15. Современные виды и технологии инжиниринга.
16. Способы развития креативности.
17. Управление человеческими ресурсами при реализации инновационного проекта. Управление человеческим капиталом: стратегия перемен.
18. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?
2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
3. Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для экзамена

Экзамен проводится в форме курсовой работы.

Примерные темы для написания курсовой работы:

1. Новый формат организации и управление человеческим капиталом
2. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации
3. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
4. Дизайн систем управления и организационной архитектуры.
5. Социальная ответственность организаций перед обществом - ключевой фактор развития бизнеса
6. Цифровые рабочие места и обучение сотрудников к работе в новых условиях
7. Основные принципы роста бизнеса

Требования к написанию курсовых работ:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)
- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Организационное поведение и управление персоналом»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Базовые идеи, подходы, методы и	Разрабатывать методы и модели создания	Обеспечение организации квалифицированными

		результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. Цели, стратегию и кадровую политику организации.	системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.	кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

7.2. Основная литература

1. Вайсс Антонио. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]/ Вайсс Антонио – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 400 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82969.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
3. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский

- государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
10. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>
11. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антоненко [и др.]; под редакцией В. А. Антоненко, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
12. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
13. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
14. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582749>.

7.3. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
2. Масааки Имаи, Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний – М.: Альпина Паблишер, 2014, 274 стр.

3. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие /Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
4. Рассел Джесси, Бережливое производство – VSD, 2012, 170 стр.
5. Синго Сигео. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – ИКСИ, 2015, 428стр.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013г., 208 стр.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент. – М.: Кнорус, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Harvard Business Review – Россия – <http://hbr-russia.ru>
2. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент» – <http://www.vestnik management.sp bu.ru>
4. Менеджмент в России и за рубежом – <http://www.mevriz.ru>
5. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru>
6. Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Организационное поведение и управление персоналом»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины **«Организационное поведение и управление персоналом»** у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
-------------------------------	------------

ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Использует общекультурный и профессиональный уровень
ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли	Использует лидерские качества в принятии решений
ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Интегрирует различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Применяет знания и навыки командообразования и работы в команде

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Strategy in the age of digital era /
Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы–составители:

Группа Черкизово,
Директор по стратегии и организационному развитию,
степень МВА _____



Чумак С.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере стратегического менеджмента и управления изменениями в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах и моделях стратегического менеджмента.
- Формирование целостного представления о современных методах и моделях управления изменениями.
- Формирование осознанного отношения к стратегическому менеджменту на основе понимания специфики цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере стратегического менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Методов оценки процессов и документов по управлению персоналом Технологий бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования Технологий и методов разрешения конфликтов Норм этики	Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития	Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.

¹ Профессиональный стандарт «Специалист в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

		консультирования и делового общения	структуры и реинжиниринга процессов системы управления персоналом Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения	
--	--	---	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 1/86 часов, практические занятия – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя – 60 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		40	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20/20	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		60	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
5.1	Введение в стратегию	20	8		4	4/4			12										
5.2	Стратегический контекстуальный анализ	20	8		4	4/4			12										
5.3	Анализ стратегического потенциала. Стратегическое развитие	20	8		4	4/4			12										
5.4	Стратегическое исполнение	20	8		4	4/4			12										
5.5	Симулятор стратегической игры	20	8		4	4/4			12										
	Итого:	100	40		18	20/20			60								ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 5.1	Введение в стратегию: Обзор того, что такое стратегия, общее понимание различных точек зрения на предмет того, как она развивается с течением времени	Отраслевые особенности стратегического планирования бизнеса в условиях цифровизации: типы и способы трансформации. Современные модели стратегического управления жизненным циклом продукта
Тема 5.2	Стратегический контекстуальный анализ: Рыночные структуры. Важнейшие факторы успеха. Конкурентный ландшафт. Стратегические группы. Планирование сценария.	Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
Тема 5.3	Анализ стратегического потенциала: выживание, устойчивость и конкурентные преимущества, ценностное предложение и цепочки создания стоимости. Ресурсы и компетенции фирмы.	Национальные программы по стимулированию процессов цифровизации в современном обществе. Лучшие мировые практики стратегического управления цифровизацией бизнеса
Тема 5.4	Стратегическое развитие: Стратегические варианты. Лидерство в затратах и дифференциация. Бизнес и корпоративные стратегии. Стратегический рост и стратегии сотрудничества. Международная бизнес-стратегия. Стратегия Голубого океана. Стратегическое исполнение: Препятствия на пути стратегического исполнения. Стратегическая канва. Воплощение стратегии в цели и показатели. Согласование стратегии с организационной структурой и дизайном.	Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.
Тема 5.5	Симулятор стратегической игры. Значимость игр для понимания и разработки стратегии. Как принять участие в игровом симуляторе. Эффективная презентация результатов стратегической игры.	Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации» составляет 60 академических часа.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта	Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.
«Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии	Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели. Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели. Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели
Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен	Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе Chief Digital Officer (CDO) – главный по цифровым технологиям: роль и место Способности и ресурсы бизнеса для успешной цифровизации бизнеса Первые шаги и их развитие в цифровизации бизнеса 10 признаков data driven company: поиск возмозможностей для роста Прогноз развития цифровых технологий в бизнесе: к чему готовится Ключевой вопрос: как компании обогнать конкурентов в цифровой гонке?
Управление изменениями	Синергизм и деловые способности компании. Концепция синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты. Создание ключевых компетенций. Лидеры стратегических изменений. Динамическая интеграция факторов перемен. Модели реализации изменений: менеджерские приемы и единоличная организация изменений. Основные задачи стратегического лидера.
Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху	Инновационная сегментация рынка Креативный прорыв Диалог с клиентом Нахождение новых потребностей Тестирование бизнес модели в реальном времени

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Стратегии бизнеса в условиях цифровой трансформации.
2. Отраслевые особенности стратегического планирования бизнеса в условиях цифровизации: типы и способы трансформации.
3. Современные модели стратегического управления жизненным циклом продукта.
4. Стратегическое планирование с учетом ресурсной базы компании: оптимизация бизнес-процессов, внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе.
5. Разработка, реализация и оценка эффективности плана стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации.
6. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
7. Национальные программы по стимулированию процессов цифровизации в современном обществе.
8. Лучшие мировые практики стратегического управления цифровизацией бизнеса
9. Модели и стратегии внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.
10. Управление стратегическим развитием инновационного проекта. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса.
11. Синергизм и деловые способности компании.
12. Цифровая экосистема как центр синергии государства, бизнеса и граждан.

Индивидуальные задания для проверки самостоятельной работы

№	Содержание задания
1	Описание основных школ стратегического менеджмента и применимость их к конкретной ситуации. Объем задания – 2-3 стр.
2	Формулирование миссии конкретной организации и построение дерева ее стратегических целей. Объем задания – 2-3 стр.
3	Построение SWOT-матрицы организации и выбор актуального квадранта. Объем задания – 2-3 стр.
4	Подготовка примеров описания стратегий организации. Слушатель должен дать общее описание стратегий организации, указать её цели, изложить причины выбора, а также дать информацию по найденным результатам этой кампании. В заключении слушатель дает общую оценку того, по какой причине был сделан данный выбор и был ли, по мнению слушателя оправдан подобный выбор. Объем задания – 2-3 стр.
ИТОГО	4 задания общим объемом 8-12 стр.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для экзамена

Экзамен проводится в форме защиты презентации.

Примерные темы презентаций:

1. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
2. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
3. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
4. Стратегии внедрения изменений
5. Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху.
6. Текущая мощь, потенциал и будущие возможности цифровых платформ
7. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.
9. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.
10. Изменение в бизнес – моделях. Выгоды и угрозы. Индустрии 4.0: как воспользоваться возможностями.
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оцен ка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовл етвор итель но	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл етвор итель но	Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования.	Выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем.	Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства.

4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: руководство проведением исследовательских и экспериментальных работ по освоению вновь разрабатываемых технологических процессов, организация промышленных испытаний новых видов машин и механизмов, средств механизации и автоматизации производства, руководство работой комиссий по приемке систем оборудования в эксплуатацию.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: цели, стратегию и кадровую политику организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом.	Все вышеперечисленное и: определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.	Все вышеперечисленное и: разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2019.— 127 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
2. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 55 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.— 546 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
7. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
8. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
10. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583996>.

7.3. Дополнительная литература

1. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.– Электрон. текстовые данные.– Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.– 88 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Анджей Пегат Нечеткое моделирование и управление [Электронный ресурс]/ Анджей Пегат– Электрон. текстовые данные.– Москва: Лаборатория знаний, 2020.– 799 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88997.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес - процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
3. <http://www.kmtec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
2. www.markus.spb.ru/about/ - Журнал управление изменениями в компании

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Change and strategic project management: agile approach /
Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы–составители:

доцент кафедры менеджмента ИБДА РАНХиГС



Павлов А.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход» является развитие критического понимания проблем, с которыми сталкиваются руководители проектов при разработке и реализации стратегии.

Задачами дисциплины является:

- улучшить знания и понимание важнейших подходов к управлению
- повысить способность управлять сложными проектами в изменяющихся и развивающихся условиях
- обеспечить надежную основу для расширения их управленческих возможностей в этой области.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-3¹: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга руководителя организации Целей, содержания, технологии и результатов консультирования по	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

		стратегическому управлению персоналом	Оценивать результаты коучинга	
		Основных метрик и аналитических срезов по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом	Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга	
		Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования	
			Работать со специализированными информационными системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1²: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 38 часов, в том числе лекции – 18

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

часов, практические занятия – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 62 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		38	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18/18	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		62	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					В форме практической подготовки	В том числе								
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование					
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
6.1	Обзор и понимание	20	8		4	4/4			14										ПСК-3
6.2	Менеджеры проектов / Управление проектами. Взаимоотношения между проектным менеджментом и организацией	24	10		6	4/4			14										ПСК-3
6.3	Жизненный цикл проекта	22	8		4	4/4			14										ОПК-1
6.4	Организация проекта: структуры, команды, управление отношениями с заинтересованными группами	26	12		6	6/6			14										ПСК-3
	Итого:	100	38		18	18/18			62								ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-3

																			ОПК- 1
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями;

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 6.1	Обзор и понимание	Роль стейкхолдеров в процессах организационного обеспечения проектов. Роль стейкхолдеров в управление портфелем проектов.
Тема 6.2	Менеджеры проектов / Управление проектами. Взаимоотношения между проектным менеджментом и организацией	Сравнение традиционного метода управления проектами (Waterfall) с agile-методиками. Выбор подходов, методов и приемов управления проектами в цифровом бизнесе.
Тема 6.3	Жизненный цикл проекта	Методы и инструменты оценки рисков на различных этапах реализации digital-проекта.
Тема 6.4	Организация проекта: структуры, команды, управление отношениями с заинтересованными группами	Контроль за ходом исполнения проекта. Механизмы отчетности. Управление ресурсами. Финансирование digital-проекта. Разработка бизнес-плана digital-проекта.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход» составляет 64 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Стейкхолдеры в проекте	Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами. Классификация и особенности различных видов проектов. Контроль и оперативное Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход по временным параметрам и внесение

	изменений в расписание проекта. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
Обзор методов управления проектами, современные подходы (Agile, Scrum, Kanban)	Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации. Методы и средства определения перечня работ проекта. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта. Методы обеспечения и контроля качества в проекте. Методы оценки и снижения рисков в проекте. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта. Методы управления предметной областью проекта. Модели жизненного цикла проекта.
Оценка рисков digital-проекта	Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте. Основные задачи процесса управления рисками в проекте. Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
Разработка бизнес-плана	Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта. Основные и конкретные функции управления проектом. Основные этапы процесса планирования проекта.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также подготовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Типы стейкхолдеров. Степень учета и вовлечения стейкхолдеров. Роль стейкхолдеров в процессах организационного обеспечения проектов. Роль стейкхолдеров в управление портфелем проектов.
2. Современные подходы к управлению проектами (Agile, Scrum, Kanban). Сравнение традиционного метода управления проектами (Waterfall) с agile-методиками. Выбор подходов, методов и приемов управления проектами в цифровом бизнесе.

3. Особенности управления различными типами проектов в цифровом бизнесе. Этапы реализации digital-проекта. Методы и инструменты оценки рисков на различных этапах реализации digital-проекта.
4. Жизненный цикл проекта в цифровом бизнесе. Основные фазы и участники проекта. Структура работ digital-проекта. Контроль за ходом исполнения проекта. Механизмы отчетности. Управление ресурсами. Финансирование digital-проекта. Разработка бизнес-плана digital-проекта.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета.
2. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект.
3. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами.
4. Классификация и особенности различных видов проектов.
5. Контроль и оперативное Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
6. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
7. Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации.
8. Методы и средства определения перечня работ проекта.
9. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.
10. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
11. Методы оценки и снижения рисков в проекте.
12. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.
13. Методы управления предметной областью проекта.
14. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.
15. Модели жизненного цикла проекта.
16. Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.
17. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
18. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.
19. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.
20. Основные задачи процесса управления рисками в проекте.
21. Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
22. Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла.
23. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.
24. Основные и конкретные функции управления проектом.
25. Основные этапы процесса планирования проекта.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен проводится в форме курсовой работы.

Этапы работы и система оценки

Итоговая оценка за выполнение образовательного элемента «Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход»

складывается из двух частей:

1. Групповая разработка решения и защита проектов – 60 % итоговой оценки*
2. Индивидуальная пояснительная записка – 40 % итоговой оценки

*по результатам групповой работы (разработка решения, презентация, участие в сессии вопросов и ответов) все участники группы получают одну оценку (одинаковые оценки для всех участников группы).

Задание

На основании групповой работы над кейсом, а также обратной связи, полученной по результатам защиты представьте:

- суть вашего предложения Клиенту в формате **Executive summary**

В Части 1 представьте:

1. Анализ сильных сторон проекта
2. Области улучшения/развития предложенного решения по результатам обратной связи и группового обсуждения
3. Представьте основные риски проекта и антирисковые мероприятия

При анализе руководствуйтесь следующими критериями:

- Ценность проекта для клиента
- Ценность проекта для рынка в целом
- Новизна и инновационность

В Части 2 проанализируйте работу в команде, включая:

1. Свою работу в команде, свой вклад, эффективность взаимодействия
2. Что могло бы сделать Вашу работу в команде более эффективной (не считая цифровых средств связи)
3. Как были распределены роли в команде? Можно ли было их распределить эффективнее?
4. Что еще могло сделать работу команды эффективней в целом?

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, названием эссе, ФИО слушателя, год

- Executive summary, 1 часть, 2 часть

- Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетвор	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков

	ительно			
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решает задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формирует концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивает соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.	Осуществляет анализ разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).
10. Постановление Правительства РФ от 16.02.2008 № 87 (ред. от 06.05.2023) «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию».

7.2. Основная литература

1. Ньютон Ричард Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход от А до Я [Электронный ресурс]/ Ньютон Ричард– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клаверов В.Б. Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 142 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2017.– 319 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Белый Е.М. Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 79 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В.– Электрон. текстовые данные.– Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.– 72 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Трубилин А.И. Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.–

- Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 163 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
10. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
11. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; ответственный редактор Е.Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
12. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонец [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б.И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
13. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
14. Коротков, Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02315-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560367>.
15. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583321>.

7.3. Дополнительная литература

1. Богданов Б. Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход. Корпоративная система - шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016
2. Верзух Эрик. Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход. Ускоренный курс по программе МВА. – М.: Диалектика Вильямс, 2018

3. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход по методу. – М.: Альпина Паблишер, 2018
4. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход. – М.: Питер, 2019

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/doing-business-in-Russia-2015.pdf>
2. <http://www.investopedia.com/>
3. <http://www.consensususeconomics.com/>
4. <http://www.worldbank.org/>
5. <http://www.rba.co.uk/sources/stats.htm>
6. <http://www.economist.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «**Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход**», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «**Управление изменениями и стратегическими проектами: agile подход**» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
-------------------------------	------------

ПСК-3: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации
ОПК-1: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Овладевает различными аспектами бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решения практических задач

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Big data and business analytics /
Большие данные и бизнес-аналитика»**

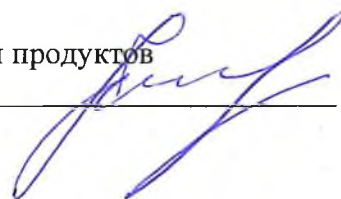
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы–составители:

руководитель направления интеграции и тестирования продуктов
Газпромнефть [Топливная розница]



Кисилев А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Большие данные и бизнес-аналитика» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины является:

- свободно ориентироваться в сущности и принципах системного подхода в рамках исследований логистики;
- знать и уметь использовать в своей деятельности методологию системного анализа при соответствующих исследованиях систем логистики;
- уметь использовать при исследовании систем логистики подходящие математические методы системного анализа, системного принятия решений;
- обладать навыками формулировать проблемы исследования логистических систем в терминах теории систем и системного анализа;
- изучать самостоятельно учебно-методическую и научную литературу в рамках соответствующей области знаний.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		Требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	по внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	--	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 104 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 38 часа, в том числе лекции – 18 часов, практические занятия – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя – 66 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		38	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18/18	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		66	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		104	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
7.1	Ландшафт больших данных и принятие решений, основанных на данных	16	10		6	4/4			6										
7.2	Анализ данных, визуализация и управление ими	16	8		4	4/4			6										
7.3	Ускоренный курс Python	16	8		4	4/4			8										
7.4	Наука о данных: статистика и машинное обучение. Управление большими данными	14	6		4	2/2			6										
	Итого:	104	38		18	18/18			66								Э, ИК	Э/2	ПСК-4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 7.1	Ландшафт больших данных и принятие решений, основанных на данных	Аспекты и принципы системного подхода. Этапы системного анализа и их особенности для систем логистики. Цель, обратная связь, структура, иерархия. Принципы синтеза систем. Цели, приоритеты и компромиссы при проектировании систем.
Тема 7.2	Анализ данных, визуализация и управление ими	Классические критерии: ММ (Вальда); Н (оптимизма); N (нейтральный); S (Сэвиджа). Связи между критериями. Системная аналитика выбора наилучших решений в условиях неопределенности на основе аппарата линий уровней для ЛПР (лица, принимающего решения). Приложения к анализу систем логистики: задача выбора способа доставки товара.
Тема 7.3	Ускоренный курс Python	Основные типы таких критериев: HW (Гурвица); G (Гермейера); модифицированный критерий G (mod); P (произведений) и др. Их линии уровней и особенности реализации в реальных ситуациях для приложений логистики. Системная аналитика выбора на основе составных критериев. Человеческий фактор в анализе информации и в принятии решений. Особенности реализации производных критериев при анализе систем логистики: задача выбора способа упаковки и доставки товара.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 4	Наука о данных: статистика и машинное обучение. Управление большими данными	Метод идеальной точки и особенности соответствующего решения, ближайшего к задаваемой утопической точке. Методы компенсации и методы порогов сравнимости. Приложения и иллюстрации применительно к анализу систем логистики: выбор параметров технического средства.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Большие данные и бизнес-аналитика» составляет 68 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Общие понятия теории систем и системного анализа	Формальная постановка задач многокритериальной оптимизации. Множество абсолютных решений и множество эффективных решений. Множество Парето для задач минимизации частных критериев (издержек, штрафов и т.п.) и для задач максимизации таких критериев (эффективности, рентабельности, надежности и т.п.) в исследованиях логистики. Необходимость поиска компромиссных решений на «переговорном» множестве. Возможность построения обобщенных скалярных критериев для нахождения компромиссного решения. Графические интерпретации в пространстве значений частных критериев для соответствующей системы логистики. Метод оптимизации основного частного критерия при анализе логистической системы.
Системный подход как процесс принятия решений при анализе систем логистики	Метод взвешенной суммы оценок критериев. Минимаксный обобщенный критерий. Минимизация обобщенного скалярного критерия. Метод последовательных уступок и особенности соответствующих решений в рамках задач системного анализа в исследованиях логистики. Метод идеальной точки и особенности соответствующего решения, ближайшего к задаваемой утопической точке. Методы компенсации и методы порогов сравнимости. Приложения и иллюстрации применительно к анализу систем логистики: выбор параметров технического средства.
Систематизация и классификация производных критериев принятия	Роль и место метода для задач системного анализа в логистики. Особенности построения иерархии, воспроизводящей функциональные связи и отношения в исследуемой системе логистики. Постановка задачи выбора наилучшей альтернативы

решений в условиях неопределенности	в рамках метода АНР – аналитической иерархии – с учетом целей назначения логистической системы, заданных альтернативных решений для достижения цели и критериев оценки анализируемых альтернатив.
Основные методы решения многокритериальных задач оптимизации	Этап структурирования соответствующей иерархической структуры. Этап реализации попарных сравнений для элементов каждого уровня системы. Этап определения «весов» или коэффициентов важности для элементов каждого уровня иерархии. Этап нахождения приоритетов и выбора наилучшего решения.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Методология системного подхода в исследованиях логистики.
2. Системный подход как процесс принятия решений в логистике.
3. Проблема выбора в условиях неопределенности. Реализация системного подхода на основе аппарата линий уровня в пространстве доходов.
4. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический Н-критерий (оптимизма); соответствующий аппарат линий уровня.
5. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический N-критерий (нейтральный); соответствующий аппарат линий уровня.
6. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический S-критерий (Сэвиджа); соответствующий аппарат линий уровня.

Текущий контроль в форме эссе по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Системный подход как процесс принятия решений в условиях неопределенности
2. Формальная постановка задач анализа и выбора решений в условиях неопределенности
3. Классический ММ-критерий (Гурвица) и его линий уровней
4. Классический Н-критерий (оптимизма);
5. Классический N-критерий (нейтральный);
6. Классический S-критерий (Сэвиджа);
7. Системная аналитика выбора на основе аппарата линий уровня; связи между критериями
8. Систематизация производных и составных критериев принятия решений в условиях неопределенности при анализе систем логистики;
9. НВ-критерий (Гурвица) и его линий уровней
10. G-критерий (Гермейера) и его линий уровней
11. Модифицированный G (mod)-критерий и его линий уровней
12. Р-критерий (произведений) и его линий уровней
13. Системная аналитика выбора наилучших решений на основе составных критериев

14. особенности реализации составных и производных критериев при анализе систем логистики
15. Системная аналитика многокритериальных решений в исследованиях логистики
16. Формальная постановка задач многокритериальной оптимизации и их особенности при анализе систем логистики
17. Абсолютные и эффективные решения; множество Парето
18. Компромиссные решения на «переговорном» множестве
19. Соответствующие приложения и интерпретации применительно к анализу и синтезу систем логистики
20. Графические интерпретации в пространстве значений частных критериев соответствующей логистической системы
21. Метод оптимизации основного частного критерия в многокритериальных задачах анализа и проектирования систем логистики

6.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен.

Примерные вопросы к экзамену

- 1.Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: производный HW-критерий (Гурвица); соответствующий аппарат линий уровня.
- 2.Общая схема построения составных критериев принятия решений в условиях неопределенности при анализе систем логистики.
- 3.Специфика формализации требований для допустимого риска в формате составных критериев оптимизации в условиях неопределенности
- 4.Специфика формализации требований к компенсации риска в рамках составных критериев оптимизации в условиях неопределенности.
- 5.Обобщения для критерия Гурвица: возможность ориентации выбора на утопическую точку поля полезности.
- 6.Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: производный G-критерий (Гермейера); соответствующий аппарат линий уровня. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: модифицированный G(mod)-критерий (Гермейера); соответствующий аппарат линий уровня.
- 7.Обобщенный критерий Гермейера: возможность ориентации выбора на утопическую точку поля полезности.
- 8.Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: R-критерий (произведений); соответствующий аппарат линий уровня.
- 9.Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: обобщенный максиминный критерий; соответствующий аппарат линий уровня.
10. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: обобщенный скалярный критерий; соответствующий аппарат линий уровня.
11. Обобщенный критерий произведений: возможность ориентации выбора на утопическую точку поля полезности.
12. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: критерий наиболее вероятного исхода; соответствующий аппарат линий уровня.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Большие данные и бизнес-аналитика»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
		Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
1-2	Не удовлетворительно			
3	Удовлетворительно	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.
4	Хорошо	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала
5	Отлично	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. О'Коннор Джозеф Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [Электронный ресурс]/ О'Коннор Джозеф, Макдермотт Иан– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 256 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82868.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клименко И.С. Методология системного исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клименко И.С.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 273 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89238.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Системное мышление: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: <https://www.hr->

director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx

7. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
8. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; ответственный редактор Е.Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонен [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б.И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
10. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
11. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
12. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20351-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587198>.

7.3. Дополнительная литература

1. Адлер Ю.П. Системное статистическое мышление. Сложные системы истатистическое мышление [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Адлер Ю.П., Смелов В.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательский Дом МИСиС, 2017.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78524.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://fcior.edu.ru> Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журналы «Системный анализ и аналитика»
2. Журнал «Системный анализ и прикладная информатика»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Большие данные и бизнес-аналитика» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины ««Большие данные и бизнес-аналитика» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Management consultancy project / Консалтинговый проект»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)
«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»

Москва, 2026

Авторы—составители:

University College London, PhD



Франческо Ди-Мадалони

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Консалтинговый проект» является знакомство слушателей со стратегическими вызовами, стоящими перед консалтинговой индустрией, их последствиями для клиентов и консалтинговых фирм.

Задачами дисциплины является:

- развивать практические знания о процессе консультирования, включая практические инструменты и методы, используемые консультантами при управлении обязательствами, взаимодействии с клиентами и решении проблем
- дать возможность студентам продемонстрировать мастерство в разработке консалтингового проекта, а также в применении соответствующих методов исследования для сбора и анализа данных
- приобрести навыки и знания, необходимые для успешного завершения консалтингового проекта и представления его результатов в групповом и индивидуальном отчете, а также в очной презентации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего экономического контроля субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		контроля		
--	--	----------	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 60 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		40	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		60	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					В форме практической подготовки	В том числе								
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование					
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
8.1	Методы предоставления эффективных консультаций	24	8		4	4/4			16										
8.2	Этические и юридические вопросы, включая Закон о защите данных и вопросы информированного согласия, права интеллектуальной собственности	26	12		6	6/6			14										
8.3	Методы построения эффективных отношений с клиентами	24	8		4	4/4			16										
8.4	Ключевые переменные	26	12		6	6/6			14										
	Итого:	100	40		16	22/22			60								ИЗ, ИК	30/2	ПСК-5

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 30 – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 8.1	Стратегические задачи, стоящие перед консалтинговой отраслью, и их последствия для консалтинговых фирм и клиентов. Разграничение различных категорий консалтинга и понимание его аспектов, таких как структура проекта и его реализация, мобилизация и управление рисками.	Финансовые результаты деятельности предприятия. Бухгалтерский баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств. Приложение к бухгалтерскому балансу. Расчет финансовых коэффициентов.
Тема 8.2	Методы предоставления эффективных консультаций, включая формулирование проблемы клиента, определение ключевых вопросов для расследования, поиск соответствующих источников информации, сбор и анализ данных. Этические и юридические вопросы, включая Закон о защите данных и вопросы информированного согласия, права интеллектуальной собственности	Прямые и косвенные затраты на производство продукции. Себестоимость продукции и услуг. Группировка затрат по экономическим элементам и по калькуляционным статьям. Принципы группировки и ее значение.
Тема 8.3	Методы построения эффективных отношений с клиентами посредством расследования и анализа.	Движение денежных средств и образование системы денежных фондов в корпорации. Взаимосвязь финансового плана и бизнес-плана. Финансовые результаты как основной итог деятельности корпорации. Финансовое планирование и финансовое проектирование.
Тема 8.4	Методы оценки того, когда организации следует использовать консультантов, понимание покупательского поведения организации, факторы, которые следует учитывать при выборе между конкурирующими фирмами. Ключевые переменные, которые следует учитывать при консультировании по продажам, включая решение проблем и предложение.	Финансово-материальная сбалансированность деятельности корпорации.

1. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Консалтинговый проект» составляет 60 академических часа.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Финансовая политика корпорации	Управление оборотным капиталом корпорации. Формирование и использование оборотных средств. Управление запасами. Кругооборот ресурсов предприятий и сущность оборотных средств. Функции оборотных средств, источники формирования. Планирование (нормирование) оборотных средств. Расчет норматива по элементам оборотных средств. Прирост и высвобождение собственных оборотных средств. Абсолютное и относительное высвобождение.
Доходы, расходы и прибыль корпорации	Факторы, влияющие на прибыль корпорации. Распределение прибыли корпорации. Методы планирования прибыли корпорации.
Финансовое планирование в корпорациях	Финансирование долгосрочных и краткосрочных инвестиций в основной капитал. Источники финансирования основных фондов. Инвестиции в основной капитал. Концентрация и централизация инвестиционных ресурсов развития производства. Формирование фонда накопления.
Финансовая устойчивость корпораций	Источники формирования резервного капитала корпорации. Структура финансового механизма корпорации. Классификация затрат корпорации.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости****Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Темы индивидуальных консультаций:

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Современное управления финансами организации и основные финансовые показатели
3. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
4. Инструменты для оценки инвестиции
5. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
6. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
7. Краудфандинг
8. Интеграция с криптовалютами

9. Трансформация транзакций
10. Введение новых сервисов
11. Мобильный банкинг
12. Финансовый маркетплейс
13. Цифровой банк
14. Многоплатформенность
15. Искусственный интеллект в области финансовых технологий.

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания:

Примерные темы индивидуальных заданий:

1. Производственные и непроизводственные основные фонды корпорации.
2. Методы оценки основных фондов корпорации.
3. Суть амортизации и способы ее начисления.
4. Показатели фондоотдачи и фондоемкости корпорации и факторы, влияющие на них.
5. Оборотные активы корпорации.
6. Показатели оборачиваемости оборотных средств.
7. Структура финансового механизма корпорации.
8. Классификация затрат корпорации.
9. Переменные и постоянные затраты корпорации.
10. Понятие «нормирование оборотных средств»
11. Организация финансовой службы корпорации.
12. Отраслевые особенности и их влияние на организацию финансов корпорации.
13. Финансовые права и ответственность корпорации.
14. Финансовая политика корпорации.
15. Оборотные средства предприятия и их назначение.
16. Источники формирования оборотных средств.
17. Понятие «нормирование оборотных средств».
18. Показатели использования оборотных средств.
19. Смысл и назначение финансов корпораций.
20. Функции финансов корпораций.
21. Основные принципы организации финансов корпораций.
22. Собственные финансовые ресурсы корпораций.
23. Финансовые отношения корпорации.
24. Источники формирования резервного капитала корпорации.
25. Структура финансового механизма корпорации.
26. Классификация затрат корпорации.
27. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
28. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
29. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
30. Проблемы традиционного финансового рынка
31. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
32. Риск-менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
33. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
34. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
35. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
36. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме курсовой работы.

Примерные темы курсовых работ:

1. Управленческое консультирование и его характерные черты.
2. Классификация и характеристика консультационных услуг
3. Консультационная деятельность как деловая услуга
4. Принципы управленческого консультирования
5. Обеспечение профессионализма в управленческом консультировании
6. Менеджмент-консалтинг и его место в практике бизнеса
7. Субъекты и объекты управленческого консультирования
8. Внешнее и внутреннее консультирование в менеджмент-консалтинге
9. Критерии выбора консультанта фирмой-клиентом
10. Основные типы консалтинговых организаций.
11. Практика создания консультационных организаций
12. Нормативно-правовая база менеджмент-консалтинга
13. Основные типы консультационных договоров.
14. Формирование цены консультационной услуги
15. Этические проблемы в менеджмент-консалтинге и пути их решения
16. Информационное обеспечение менеджмент-консалтинга
17. Модель консультационного процесса
18. Этапы процесса управленческого консультирования.
19. Методика проведения обучающего консультирования
20. Методика проведения процессного консультирования
21. Методика проведения диагностического консультирования
22. Контроль в процессе управленческого консультирования
23. Оформление результатов работы консультанта.
24. Экономическая эффективность консультационных услуг
25. Маркетинг консультационных услуг
26. Международная практика управленческого консультирования
27. Российская практика управленческого консультирования
28. Современные информационные технологии в менеджмент-консалтинге
29. Организация интернет-консультирования
30. Перспективы развития менеджмент-консалтинга как формы бизнеса

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Консалтинговый проект»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Ци фр.	Оценка			
		Знает	Умеет	Владеет
2	Не удовлетво	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков

	рительно			
3	Удовлетворительно	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: организационные технологии проектирования производственных систем, нормативную базу проектирования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: совершенствование организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их	Все вышеперечисленное и: производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям	Все вышеперечисленное и: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание

		экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации.	подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.	системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.
--	--	--	--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Мокропуло А.А. Консалтинговый проект [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся, по направлению подготовки бакалавриата «Экономика»/ Мокропуло А.А., Саакян А.Г.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 153 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78371.html>.– ЭБС «IPRbooks».
2. Ричард С. Уилсон Корпоративные облигации: Структура и анализ [Электронный ресурс]/ Ричард С. Уилсон, Фрэнк Дж. Фабоцци– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 443 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82693.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Финансы. Консалтинговый проект, финансы домашних хозяйств, международные финансовые отношения, характеристика финансового рынка и банковской системы, деньги, кредит [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Ю. Анисимов [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом МИСиС, 2018.– 417 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78533.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Консалтинговый проект и управление бизнесом [Электронный ресурс]: монография/ С.В. Большаков [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Русайнс, 2018.– 377 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78862.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx.
8. Подгорный В.В. Управление консалтинговым бизнесом: учебное пособие для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 «Экономика» / Подгорный В.В. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. – 168 с. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/123512.html>.
9. Отварухина, Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 463 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14975-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511127>
10. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-

0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ: учебник для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583386>.

7.3. Дополнительная литература

1. Жан Тироль Теория корпоративных финансов. В 2 книгах. Кн.1 [Электронный ресурс]/ Жан Тироль – Электрон. текстовые данные.– Москва: Дело, 2017.– 672 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95133.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Алексеев Е.Е. Консалтинговый проект [Электронный ресурс]: практикум/ Алексеев Е.Е.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2019.– 155 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95202.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент
2. www.directorinfo.ru – Журнал "Директор Инфо"
3. www.dis.ru/fm/ – Журнал "Финансовый менеджмент"
4. www.fas.gov.ru – Федеральная антимонопольная служба
5. www.fd.ru – Журнал "Финансовый директор"
6. www.finam.ru – Финансовая информация
7. www.minfin.ru – Министерство финансов РФ

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Консалтинговый проект»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Консалтинговый проект»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Консалтинговый проект» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

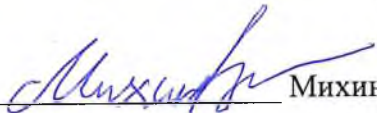
«Операционный менеджмент»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Москва, 2026

Авторы–составители:

Генеральный директор «РЕЙЛКОМП», степень MBA  Михин П.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Операционный менеджмент» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере операционного менеджмента в современных условиях бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах и моделях операционного менеджмента.
- Формирование осознанного отношения к операционному менеджменту на основе понимания специфики ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере операционного менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-1¹: разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Основного организационного планирования и управления персоналом Корпоративных документов и нормативных актов Механизмов и системы внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации Основных	Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому консультированию	Выполнение требований по созданию организационной структуры по финансовому консультированию.

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		теорий и концепций взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтам и Бизнес-процессы в сфере управления персоналом в организации	в организации Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования	
Информационно-аналитическая	ПСК-2²: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределен	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию

² Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		ия ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому у консультированию Основных подходов к осуществлению организационных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования	
--	--	--	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 108 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 42 часов, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 66 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	42	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	20	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /	22/22	-

Интерактивные занятия (ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		66	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
9.1	Контекстуализация операционного управления	22	8		4	4/4			14										ПСК -1
9.2	Delivery-процесс и сервис-дизайн	28	12		6	6/6			16										ПСК -1
9.3	Управление мощностями. Управление цепочкой поставок.	22	8		4	4/4			14										ПСК -1
9.4	Использование технологий в операционном управлении. Подходы к управлению качеством и повышению производительности	28	12		6	6/6			16										ПСК -2
	Итого:	108	42		18	22/22			66								ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-1 ПСК-2

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э - экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 9.1	Контекстуализация операционного управления. Delivery-процесс и сервис-дизайн. Управление мощностями: управление производственными мощностями путем эффективного проектирования процессов, эффективного использования рабочей силы, материалов и ресурсов, а также путем управления спросом.	Исследование операций в цифровом бизнесе. Виды и современные методы прогнозирования спроса.
Тема 9.2	Управление цепочкой поставок: поддержание конкурентной операционной стратегии путем эффективного управления материалами и информацией по различным элементам цепочки поставок. Использование технологий в операционном управлении. Подходы к управлению качеством и повышению производительности.	Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.
Тема 9.3	Операционная стратегия: взаимосвязь между принятием более широких стратегических решений и детальной операционной реализацией.	Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.
Тема 9.4	Преимущества использования больших данных для улучшения оперативного управления. Разработка продуктов и услуг в различных отраслях промышленности.	Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Операционный менеджмент» составляет 62 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
---------------	---

Цепочка создания ценности	Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов
Цифровые решения для повышения операционной эффективности предприятия	Операционный менеджмент и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.
Большие данные, искусственный интеллект и другие цифровые решения для повышения операционной эффективности	Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».
Динамические способности компании	Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Метод критического пути.
2. Цепочка создания ценности.
3. Исследование операций в цифровом бизнесе.
4. Управление качеством в цифровом бизнесе.
5. Управление жизненным циклом продукта в условиях цифровой трансформации бизнеса. IT-инструменты повышения операционной эффективности.
6. Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.
7. Методы и техники анализа больших данных.
8. Системы искусственного интеллекта в операционном менеджменте.
9. Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.
10. Понятие «динамические способности компании». Выработка операционных стратегий, основанных на динамических способностях различных компаний.
11. Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов.
12. Управление качеством.

13. Эффективность предприятия.
14. Lean – технологии в управлении предприятием

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».
2. Операционный менеджмент и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.
3. Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов
4. Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации
Список вопросов для зачета

Зачет проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

ЗАДАНИЕ

В компании по вашему выбору

- 1) определите операционную проблему,
- 2) проведите анализ проблемы и
- 3) предложите **специфичные** и **практические** рекомендации, которые приведут к **измеримому** улучшению эффективности.

Операционная проблема может касаться всей организации или быть специфичной для конкретного подразделения.

При выполнении анализа используйте концепции, терминологию, модели и методики курса «Операционный менеджмент».

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы
- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы
- Основная часть: операционная проблема и ее анализ
- Предложенное решение, реалистичный план внедрения
- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.
- Список литературы
- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Операционный менеджмент»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

			действующей нормативной базе	
--	--	--	---------------------------------	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
4. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ.
5. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Nugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016.– 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
4. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.– Электрон. текстовые данные.– Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.– 88 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.

9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
10. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
11. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; ответственный редактор Е.Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
12. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
13. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
14. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588703>.

7.3. Дополнительная литература

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. – М.: Дашков и К, 2018
2. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организации. – Инфра-М, Форум, 2017
3. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: Инфра-М, 2017
4. Шермет М.А. Управление изменениями. – М.: Дело, 2016

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
3. <http://www.kmtec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
2. www.markus.spb.ru/about/ - Журнал управление изменениями в компании

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Операционный менеджмент»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины **«Операционный менеджмент»** у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1: разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Предполагает создание организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-2: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Digital sustainability management / Управление социальной
ответственностью бизнеса в эпоху цифровизации»**

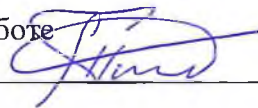
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы–составители:

старший Вице-Президент, директор департамента по работе
с персоналом ЮниКредитБанк _____



Тимахов В.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Управление социальной ответственностью бизнеса в эпоху цифровизации» является формирование системных знаний деловой этики, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, базирующихся на современной теории, академических исследованиях и деловой практике.

Задачами дисциплины является:

- изучение центральных вопросов деловой этики;
- исследование стратегической важности корпоративной социальной ответственности;
- развитие понимания устойчивого развития в контексте бизнеса и сообщества;
- создание комплексного подхода к пониманию ответственного управления и личного лидерства.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-3 ¹ : коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга руководителя организации Целей, содержания, технологии и результатов консультирования по стратегическому управлению персоналом Основных метрик и	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации Оценивать результаты коучинга Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

	аналитических срезов по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом	Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования	
	Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	Работать со специализированными информационными системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 104 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 38 часов, в том числе лекции – 14 часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 62 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		38	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		76	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		104	-

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

	корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию под руководством куратора.																		
10.5	Выявление хорошей и плохой практики с помощью бизнес-кейсов. Объединение теории и практики, включая введение в круги качества.	20	8		4	4/4			12										
	Итого:	104	38		14	22/22			62								ИЗ, ИК	30/2	ПСК-3

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** ЗО – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 10.1	Корпоративная социальная ответственность. Цифровая устойчивость.	Управление человеческим капиталом: стратегия перемен. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта.
Тема 10.2	Социальная ответственность секторов и отраслей промышленности. Этические вопросы при взаимодействии с заинтересованными сторонами.	Особенности цифровизации в работе с персоналом. Международные тенденции в области управления персоналом
Тема 10.3	Реализация социально ответственных и устойчивых программ и инициатив. Осмысление опыта работы на рабочем месте.	Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий. Особенности российского рынка инжиниринга.
Тема 10.4	Анализ вопросов, возникающих в ходе программы, связанных с ответственным управлением. Ознакомление с основной литературой по деловой этике, корпоративной социальной ответственности	Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
Тема 10.5	Выявление хорошей и плохой практики с помощью бизнес-кейсов. Объединение теории и практики, включая введение в круги качества.	Методологический инструментарий диагностики организационных патологий, оценка эффективности организационного дизайна с учетом конвергенции технологии компетенций.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Управление социальной ответственностью бизнеса в эпоху цифровизации**» составляет 62 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
---------------	---

Новый формат организации и управление человеческим капиталом	Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия? Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях? Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками? Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает? Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации	Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации	Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
Дизайн систем управления и организационной архитектуры	Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.	Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко

познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Storytelling.
2. Бережливое производство в цифровом бизнесе.
3. Бизнес-модели инжиниринга производств.
4. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта
5. Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.
6. Международные тенденции в области управления персоналом
7. Навыки презентации.
8. Общие принципы организационного дизайна. Современная теория и практика стратегического организационного дизайна.
9. Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
10. Особенности российского рынка инжиниринга
11. Особенности цифровизации в работе с персоналом.
12. Публичные выступления и ораторское искусство.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий.
14. Системное мышление.
15. Современные виды и технологии инжиниринга.
16. Способы развития креативности.
17. Управление человеческими ресурсами при реализации инновационного проекта. Управление человеческим капиталом: стратегия перемен.
18. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?
2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
3. Грузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?

12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для зачета

Зачет проводится в форме защиты презентации.

Примерные темы презентаций:

1. Новый формат организации и управление человеческим капиталом
2. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации
3. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
4. Дизайн систем управления и организационной архитектуры.
5. Социальная ответственность организаций перед обществом - ключевой фактор развития бизнеса
6. Цифровые рабочие места и обучение сотрудников к работе в новых условиях
7. Основные принципы роста бизнеса

Требования к презентации:

- Объём. Для большинства учебных заведений он составляет 12–15 слайдов (не считая титульного и финального).
- Длительность выступления. Обычно 7–10 минут.
- Наличие всех обязательных разделов: титульный слайд, актуальность темы, цели и задачи, методы исследования, основная часть (результаты работы), выводы, список источников.
- Технические требования: шрифт не менее 24 пт для основного текста, единый стиль оформления, читаемость текста (правильное сочетание фона и текста), умеренное использование анимации, оптимизированные изображения.
- Перед началом работы стоит уточнить у руководителя проекта специфические требования учебного заведения к презентациям, так как некоторые учебные заведения имеют собственные стандарты.

Некоторые структурные элементы презентации:

- Титульный лист. Должен содержать информацию об учебном заведении, типе работы и её теме, данные об авторе и его руководителе.
- Введение. В этой части презентации нужно скопировать разделы введения с самого проекта: актуальность темы, цели и задачи проекта.
- Теоретическая часть. В ней следует написать краткие выжимки из теоретической части проектной работы. Главная составляющая этой части презентации — текст.
- Практическая часть. Здесь нужно показать результаты проекта. Главная составляющая этой части презентации — изображения: диаграммы, фотографии, схемы, таблицы.
- Заключение. В этой части нужно подвести итоги и провести связь между целями презентации и выводами.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Управление социальной ответственностью бизнеса в эпоху цифровизации»

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. Цели, стратегию и кадровую политику организации.	Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.	Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

7.2. Основная литература

1. Вайсс Антонио. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]/ Вайсс Антонио – Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2019.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82969.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.— Электрон. текстовые

- данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
3. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Nugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
11. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
12. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
13. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
14. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт,

2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
15. Божук, С. Г. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 226 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09589-0. —: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584127>.

7.3. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
2. Масааки Имаи, Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний – М.: Альпина Паблишер, 2014, 274 стр.
3. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие /Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
4. Рассел Джесси, Бережливое производство – VSD, 2012, 170 стр.
5. Синго Сигео. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – ИКСИ, 2015, 428стр.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013г., 208 стр.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент. – М.: Кнорус, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Harvard Business Review – Россия – <http://hbr-russia.ru>
2. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент» – <http://www.vestnik.management.spbu.ru>
4. Менеджмент в России и за рубежом – <http://www.mevriz.ru>
5. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru>
6. Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «**Управление социальной ответственностью бизнеса в эпоху цифровизации**», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Управление социальной ответственностью бизнеса в эпоху цифровизации» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Logistics 4.0- digital transformation supply chain management /
Логистика 4.0 - цифровая трансформация
и управление цепочками поставок»**

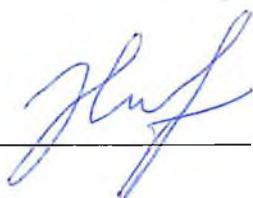
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы–составители:

Коммерческий директор
ООО «Грофиллекс СНГ»



Emil Martirosian (Э.Мартиросян)

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Логистика 4.0 - цифровая трансформация и управление цепочками поставок» слушателями является развития способностей к преобразованию продуктов, бизнес- и операционной моделей организации с помощью прорывных технологий.

Задачами освоения дисциплины являются:

- ознакомление слушателей с наиболее эффективными подходами и передовой практикой в области управления цепочками поставок;
- изучение управлению цепочками поставок;
- понимание преимущества и недостатков автоматизации, больших данных и цифровых технологий;
- применение соответствующих инструментов и методов для оптимизации цепочки поставок.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Требований внутренних	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	передового российского и зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 48 часов, в том числе лекции – 22 часов, практические занятия – 24/24 часов, самостоятельная работа слушателя - 52 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	48	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	22	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	24/24	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)	52	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)	-	-

Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4.1 Структура дисциплины

Контактная работа, час.

	1999	2000	2001
1. <i>Chlamydia</i>	1.0	1.0	1.0
2. <i>Neisseria meningitidis</i>	1.0	1.0	1.0
3. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
4. <i>Haemophilus influenzae</i>	1.0	1.0	1.0
5. <i>Legionella pneumophila</i>	1.0	1.0	1.0
6. <i>Salmonella enteritidis</i>	1.0	1.0	1.0
7. <i>Escherichia coli</i>	1.0	1.0	1.0
8. <i>Staphylococcus aureus</i>	1.0	1.0	1.0
9. <i>Pseudomonas aeruginosa</i>	1.0	1.0	1.0
10. <i>Streptococcus pyogenes</i>	1.0	1.0	1.0
11. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
12. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
13. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
14. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
15. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
16. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
17. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
18. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
19. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
20. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
21. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
22. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
23. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
24. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
25. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
26. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
27. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
28. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
29. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
30. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
31. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
32. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
33. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
34. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
35. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
36. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
37. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
38. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
39. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
40. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
41. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
42. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
43. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
44. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
45. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
46. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
47. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
48. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
49. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
50. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
51. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
52. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
53. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
54. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
55. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
56. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
57. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
58. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
59. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
60. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
61. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
62. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
63. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
64. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
65. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
66. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
67. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
68. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
69. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
70. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
71. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
72. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
73. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
74. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0
75. <i>Streptococcus pneumoniae</i>	1.0	1.0	1.0

[illegible]

11.4	Управление взаимоотношениями с поставщиками: критерии для отбора поставщиков. Устойчивое развитие и управление цепочками поставок.	24	10		4	6/6			14									
	Итого:	100	48		22	24/24			52							ИК, ИЗ	Э/2	ПСК-4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 11.1	Основы искусственного интеллекта для бизнеса: сценарии внедрения machine learning, типы нейросетей, доступные сервисы и платформы, главные игроки на рынке.	Подробный разбор кейсов и практическая работа.
Тема 11.2	Большие данные и другие цифровые технологии. Что такое большие данные. История появления науки о данных, определения и термины. Зарождение эры больших данных. Машинные данные и способы их получения, интеграция разнородных данных.	Получение больших данных, типы данных. Способы применения больших данных и построение стратегий на их основе. Реализация проектов с использованием больших данных. Методы анализа больших данных. Основные характеристики больших данных, типы анализа данных.
Тема 11.3	Кибербезопасность для бизнеса. Угрозы, предотвращение, расследование. Основные практические сведения о киберугрозах. Вредоносное программное обеспечение.	Потенциально нежелательные программы и файлы. Основы расследования инцидентов. Реагирование на фишинг и разведка в открытых источниках. Корпоративная безопасность: контроль уязвимостей и защита серверов.
Тема 11.4	Подведение итогов. Перспективы внедрения цифровых технологий в компаниях участников. Открытая дискуссия.	Подведение итогов. Перспективы внедрения цифровых технологий в компаниях участников. Открытая дискуссия.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Логистика 4.0 - цифровая трансформация и управление цепочками поставок**» составляет 58 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Использование искусственного интеллекта для повышения	Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе. К чему приведет востребованность искусственного интеллекта (ИИ) в компаниях. Использование ИИ в малом бизнесе.

эффективности бизнеса	
Большие данные и другие цифровые решения для бизнеса	Как зарождалась эра Big data. Разработка, реализация и оценка эффективности плана стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
Кибербезопасность: угрозы, предотвращение, расследование, защита.	Классификация и формирование нормативных документов, выполнение которых должно гарантировать защиту киберобъектов от всех выявленных и изученных источников киберопасности. Модели и стратегии внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.
Подведение результатов. Перспективные цифровые решения.	Управление стратегическим развитием инновационного проекта. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
2. 10 признаков data driven company: поиск возможностей для роста
3. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса
4. Chief Digital Officer (CDO) – главный по цифровым технологиям: роль и место
5. Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
6. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
7. Как зарождалась эра Big data.
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.
9. Классификация и формирование нормативных документов, выполнение которых должно гарантировать защиту киберобъектов от всех выявленных и изученных источников киберопасности.
10. Ключевой вопрос: как компании обогнать конкурентов в цифровой гонке?
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?
12. Первые шаги и их развитие в цифровизации бизнеса
13. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
14. Прогноз развития цифровых технологий в бизнесе: к чему готовится

15. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
16. Способности и ресурсы бизнеса для успешной цифровизации бизнеса
17. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
18. Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе
19. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM.
2. Продукты компаний IBM (Content Manager, FileNet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
3. Продукты компаний IBM (Content Manager, FileNet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
4. Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен.

Задание для подготовки к промежуточной аттестации (презентации):

На основании изученного материала разработайте стратегию внедрения цифровых решений для повышения эффективности вашей компании (или хорошо известной вам компании). Определите горизонт планирования, основные параметры, проанализируйте существующие альтернативы, обоснуйте ваш выбор в пользу одной из альтернатив, проанализируйте драйверы, ограничители и риски данной стратегии. Оцените вероятные бизнес-результаты от реализации данной стратегии.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Логистика 4.0 - цифровая трансформация и управление цепочками поставок»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Принципы и методы построения системы и инструменты управления производством с помощью современной логистики. Основы планирования жизненного цикла	Разрабатывать экономико-математические и компьютерные модели производственно-коммерческих	Определение технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики, путей реконструкции и технического

		инновационной машиностроительной продукции. Основы современного материального производства. Методы оценки качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции. Корпоративная культура, социальная политика, системы мотивации и эффективности управления персоналом. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований. Бизнес-план и бизнес-процессы организации Бюджетное проектирование. Организационное проектирование. Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал. Требования охраны и безопасных условий труда. Цели, стратегия и кадровая политика организации. Основы технологии производства и деятельности организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Основы управления социальным развитием организации. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы	процессов жизненного цикла наукоемкой продукции. Организовывать проектную работу в организации, разрабатывать и контролировать ресурсно-временные проектные показатели. Проводить контроллинг системы управления персоналом. Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал. Организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации. Соблюдать нормы этики делового общения. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Вести переговоры по	первооружения действующего производства, уровня специализации и диверсификации производства на перспективу, организация и планирование мероприятий по разработке, освоению и внедрению в производство экономически эффективных новых изделий заданного уровня качества при установленных сроках, объемах выпуска и затратах. Проведение на уровне промышленной организации стратегических мероприятий, направленных на обеспечение технологичности конструкции изделий, эффективное освоение технологических процессов и средств технологического оснащения. Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению. Подготовка результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Разработка организационной
--	--	---	--	--

		анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Организация управления развитием организации. Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности.	вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала.	структуры, планирование потребности в персонале организации. Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.
--	--	--	--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).
2. Постановление Правительства РФ от 21 декабря 2020 г. № 2200 "Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом и о внесении изменений в пункт 2.1.1 Правил дорожного движения Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
3. Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» от 24.02.2024 г. №219.
4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Л.И. Антонова [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018.– 186 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл, Питер Логистика 4.0 - цифровая трансформация и управление цепочками поставок: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер ; перевод И. Окунькова. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 264 с. – ISBN 978-5-9614-2184-2. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html> (дата обращения: 13.08.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Курчиева Г.И. Менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Курчиева Г.И., Алетдинова А.А., Ключков Г.А.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018.– 136 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91240.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Е.В. Камнева [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Прометей, 2019.– 172 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94580.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. – Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. – 186 с. – ISBN 978-5-6040573-2-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html> (дата обращения: 13.08.2020). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
9. Дроздов П.А. Логистика: учебное пособие / Дроздов П.А.. – Минск: Вышэйшая школа, 2022. – 462 с. – ISBN 978-985-06-3387-3. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129951.html>
10. Логистика: учебник для вузов/ В. В. Щербаков [и др.]; под редакцией В. В. Щербакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 252 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06792-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/531778>
11. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антоненц [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
12. Неруш, Ю.М. Логистика: учебник для вузов / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 419 с. – (Высшее

образование). – ISBN 978-5-534-19105-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560431>.

13. Логистика и управление цепями поставок на транспорте: учебник для вузов / под редакцией И. В. Карапетянц, Е. И. Павловой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 410 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17524-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588962>.

7.3. Дополнительная литература

1. Быков А.Ю. Цифровая экономика в лоббистике. Очерки по истории мировой цифровой экономики. – М.: Проспект, 2018
2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп. 2016. Вып. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>
3. Маркова В.Д. Цифровая экономика. – М.: Инфра-М, 2018
4. Хачатурян М.В. Цифровая экономика как фактор развития систем управления владельческими рисками и обеспечения экономической устойчивости организации – М.: КноРус, 2018

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cbr.ru (сайт Банка России)
2. www.government.ru (сайт Правительства России)
3. www.economy.gov.ru (сайт Минэкономразвития РФ)
4. www.minfin.ru (сайт Минфина РФ)
5. www.gks.ru (сайт Росстата РФ)
6. www.worldbank.org.ru (сайт Всемирного Банка)
7. www.imf.org.ru (сайт МВФ)
8. www.wto.org.ru (сайт ВТО)
9. www.iea.ru (сайт Института экономического анализа)
10. www.beafring.org.ru (сайт Бюро экономического анализа)
11. <http://www.catalog-wise.ru> – Портал для предпринимателей
12. <http://www.moldelo.ru> – Ассоциация молодых предпринимателей России
13. www.i-predprinimatel.ru – индивидуальный предприниматель

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Корольков В.Е. Цифровая трансформация экономики в условиях геоэкономической нестабильности [Электронный ресурс]: монография/ Корольков В.Е., Ерофеева Т.А. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Прометей, 2019. – 81 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94579.html>. – ЭБС «IPRbooks»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Логистика 4.0 - цифровая трансформация и управление цепочками поставок» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Логистика 4.0 - цифровая трансформация и управление цепочками поставок» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Career And Leadership Journey- Soft Skills /
Карьера и Лидерство – Гибкие Навыки»**

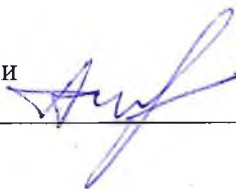
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Москва, 2026

Авторы–составители:

Генеральный директор консалтинговой компании
«Стратегический Бизнес Партнер»



Абрамова В.Е.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	16
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Карьера и Лидерство – Гибкие Навыки» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных моделях и методах организационного дизайна, и подходах к управлению человеческими ресурсами.
- Формирование осознанного отношения к разработке организационного дизайна и управлению людьми в организации в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ЛКК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ЛКК-3¹: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы	Основ профессиональной ориентации. Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.	Анализировать уровень общего и профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала.	Формирование кадрового резерва Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.
Организационно-управленческая	ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности,	Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.	Соблюдать нормы этики делового общения.	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

¹ Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МБА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

	поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю			
Организационно-управленческая	ДПК-1²: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка	Анализировать рынок и рыночную конъюнктуру, изучать поведение потребителей, оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по её гарантии	Владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике
Организационно-управленческая	ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Методики командообразования, общие формы и методы организации деятельности команды, коммуникации и кооперации, основные теории лидерства и стили руководства	Выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования, расставлять приоритеты, осваивать и использовать современные коммуникативные технологии и инструменты для осуществления командной работы	Владение навыками использования инструментов познавательной деятельности и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в командной работе

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 60 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

² Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МБА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		40	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		60	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		100	-

4. Структура и содержание дисциплины
7.1.4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
12.1	Работа в команде, управление распределенными /удаленными / виртуальными командами	20	8		4	6/6			1 2										
12.2	Искусство коммуникаций	20	8		4	6/6			1 2										
12.3	Цифровое лидерство	20	8		2	2/2			1 2										
12.4	Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки	20	8		2	4/4			1 2										
12.5	Результативные переговоры	20	8		4	4/4			1 2										
	Итого:	100	40		16	22/ 22			60								ИЗ, ИК	Э/2	ЛКК- 3 ЛКК-

																				4 ДПК-1 ДПК-2
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

7.2.4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 12.1	Командообразование и методы групповой работы в условиях цифровой трансформации бизнеса.	Управление распределенной командой: планирование, организация, мотивация и контроль
Тема 12.2	Эффективные методы и инструменты коммуникации при ведении цифрового бизнеса.	Ораторское искусство и практика публичных выступлений перед различными типами аудиторий: необходимые умения и навыки
Тема 12.3	Личная эффективность: виды, методы оценки и способы повышения.	Развитие лидерских качеств в условиях цифровой трансформации бизнеса
Тема 12.4	Управление командой и эмпатия: методы развития эмоционального интеллекта.	Особенности преодоления ментальных и психологических ловушек в работе
Тема 12.5	Своеобразие переговорного процесса и его отличие от других форм деловой коммуникации.	Стратегии ведения переговоров: выявление и анализ подходов и личностных стратегий участников, влияющих на результат переговоров. Совершенствование навыков по подготовке и проведению результативных переговоров

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Карьера и Лидерство – Гибкие Навыки» составляет 60 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Новый формат организации и управление человеческим капиталом	Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия? Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.

	Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях? Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками? Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает? Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации	Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации	Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
Дизайн систем управления и организационной архитектуры	Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.	Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Темы индивидуальных консультаций:

1. Личная эффективность: виды, методы оценки и способы повышения.
2. Развитие лидерских качеств в условиях цифровой трансформации бизнеса
3. Стратегии ведения переговоров: выявление и анализ подходов и личностных стратегий участников, влияющих на результат переговоров.
4. Командообразование и методы групповой работы в условиях цифровой трансформации бизнеса.
5. Управление распределенной командой: планирование, организация, мотивация и контроль.

6. Управление командой и эмпатия: методы развития эмоционального интеллекта. Особенности преодоления ментальных и психологических ловушек в работе.
7. Эффективные методы и инструменты коммуникации при ведении цифрового бизнеса. Ораторское искусство и практика публичных выступлений перед различными типами аудиторий: необходимые умения и навыки.
8. Конструктивный и деструктивный конфликты.
9. Управление стрессом в публичном общении.
10. Технологии и механизмы манипуляции в деловом общении. Защита от манипуляции.

Текущий контроль (индивидуальное задание) предполагает выполнение письменной работы – эссе.

Требования к эссе:

1. Текст должен быть хорошо структурирован и состоять из трех частей:
 - *введение*, в котором, во-первых, ставится проблема работы, во-вторых, даются определения используемым в дальнейшем ключевым понятиям и, в-третьих, содержится план изложения;
 - *основная часть*, в которой предлагаются аргументы сначала в пользу одной точки зрения, а затем – в пользу противоположной;
 - *заключение*, в котором подводится итог работы, соотносящийся с поставленной во введении проблемой.
2. Используемые понятия и предлагаемые аргументы должны опираться на научную литературу и делать прямой отсыл к ней. Минимальное количество привлекаемых литературных источников – 5 статей / глав книг. Использование англоязычной литературы приветствуется.
3. Текст должен быть написан шрифтом Times New Roman, 12 кегль, 1,5 интервал. Рекомендуемый объем – 12 000 знаков без пробелов, то есть около 7 страниц.

Работа сдается преподавателю по электронной почте. В теме письма указывается фамилия, затем тема эссе.

- Работы, присланные позже указанного времени, оцениваются на 2 балла ниже;
- Отсутствие эссе означает оценку 0 за эссе;
- Темы не дублируются;
- Тема считается закрепленной за слушателем после согласования с преподавателем на занятии или по электронной почте;
- Тему эссе слушатель выбирает из списка, предложенного преподавателем;
- Слушатель может писать эссе по другой теме, предварительно согласовав ее с преподавателем не позднее установленного срока;
- Эссе на свободную тему не рассматриваются;
- При обращении к преподавателю по эл. Почте необходимо сохранять всю переписку в теле письма;

Примерные темы эссе:

1. Специфика спроса на обучающие программы по коммуникации в постперестроечной России.
2. Этические основы делового общения в дореволюционной и современной России (по материалам гильдийских купеческих уставов и корпоративных кодексов современных компаний).
3. Роли и стили менеджмента сквозь призму «общества спектакля».
4. Профессиональный словарь эксперта по организационным коммуникациям.

5. Медийный психологический портрет успешного специалиста по коммуникациям на рынке современных консультационных услуг.
6. Специфика коммуникаций на разных этапах социального проекта.
7. Сложности коммуникаций в кросс-культурной среде.
8. Коммуникации в формальных и неформальных коллективах.
9. Мифы и демифологизация современных технологий публичных выступлений.
10. Специфика адаптации западных технологий делового общения в России.
11. Коммуникации деловой элиты в медийном пространстве в России и за рубежом.
12. Современные типологии личности. Сравнительный анализ.
13. Гендерная коммуникация: мифы и реальность.
14. Построение аргументации в деловых переговорах (примеры из российских и зарубежных деловых изданий).
15. Виды психологических игр в деловом общении (на примере 2-х игр).
16. Отличительные особенности российской публичной коммуникации.
17. Коммуникативные инструменты в работе с корпоративной культурой компании.
18. Роль доверия в коммуникациях на разных стадиях проектного цикла.
19. Виды коммуникативной дискриминации и их преодоление руководителем.
20. Тренды развития коммуникативных компетенций в компании (российский и зарубежный опыт по материалам деловой литературы и периодики).
21. Личность и коммуникации лидера.
22. Роль эмоционального интеллекта в лидерстве.
23. Управление талантливыми людьми – как непрерывный процесс управления конфликтами.
24. Старый и новый подход в выращивании лидеров: коммуникации в обучении.
25. Манипуляция и убеждение в деловой практике на примере кейсов из Harvard Business Review.
26. Психологическое айкидо и его применение в бизнесе.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для экзамена

Экзамен проводится в форме написания курсовой работы.

Примерные темы курсовых работ:

1. Новый формат организации и управление человеческим капиталом
2. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации
3. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
4. Дизайн систем управления и организационной архитектуры.
5. Социальная ответственность организаций перед обществом - ключевой фактор развития бизнеса
6. Цифровые рабочие места и обучение сотрудников к работе в новых условиях
7. Основные принципы роста бизнеса

Требования к написанию курсовой работы:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)

- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Карьера и Лидерство – Гибкие Навыки »

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. Цели, стратегию и кадровую политику организации.	Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.	Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

7.2. Основная литература

1. Вайсс Антонио. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]/ Вайсс Антонио – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 400 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82969.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
3. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
10. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>

11. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
12. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
13. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587547>.

7.3. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
2. Масааки Имаи, Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний – М.: Альпина Паблишер, 2014, 274 стр.
3. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие /Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
4. Рассел Джесси, Бережливое производство – VSD, 2012, 170 стр.
5. Синго Сигео. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – ИКСИ, 2015, 428стр.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013г., 208 стр.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент. – М.: Кнорус, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Harvard Business Review – Россия – <http://hbr-russia.ru>
2. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент» – <http://www.vestnik.management.spbu.ru>
4. Менеджмент в России и за рубежом – <http://www.mevriz.ru>
5. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru>
6. Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Карьера и лидерство – гибкие навыки», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Карьера и лидерство – гибкие навыки» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ЛКК-3: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы	Использует лидерские качества в принятии решений
ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю	Овладевает личными качествами, необходимые руководителю
ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Интегрирует различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Применяет знания и навыки командообразования и работы в команде

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

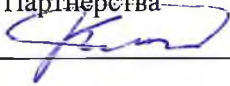
«Корпоративные финансы»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Москва, 2026

Авторы–составители:

Исполнительный Секретарь Некоммерческого Партнерства
Федерация Факторинговых Компаний  Покаместов И.Е.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Корпоративные финансы» является подготовка слушателей к решению практических вопросов совершенствования корпоративных финансов и использованию опыта работы западных и российских компаний в области управления финансами.

Задачами дисциплины является:

- оценка системы планирования и формирования корпоративных финансовых ресурсов, основы фондовой организации корпоративных финансов, финансовых резервов корпорации;
- овладение основными финансово-экономическими категориями, их характеристиками и расчетами, базовыми элементами производственного (операционного) рычага, влияния масштаба производства на величину и структуру консолидированного валового дохода корпорации;
- расчёт показателей экономической эффективности финансово-хозяйственной деятельности корпорации, характеристики коммерческой, бюджетной и экономической эффективности;
- анализ и расчёт доходности корпоративных ценных бумаг, классификацию портфелей ценных бумаг и минимизацию рисков, связанных с финансовыми инвестициями корпорации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего экономического контроля субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

	контроля)	штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	внутреннего контроля действующей нормативной базе	
--	-----------	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 90 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		90	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
13.1	Финансовая политика корпорации	28	6		2	4			22										
13.2	Доходы, расходы и прибыль корпорации	30	8		4	4			22										
13.3	Финансовое планирование в корпорациях	28	6		2	4			22										
13.4	Финансовая устойчивость корпораций	32	8		4	4			24										
	Итого:	120	30		12	16/ 16			90								ИЗ, ИК	30/ 2	ПСК- 5

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 30 – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 13.1	Понятие «консолидированная бухгалтерская отчетность». Правовая среда формирования финансовой отчетности. Структура и состав отчетности. Система показателей об имущественном и финансовом положении корпорации.	Финансовые результаты деятельности предприятия. Бухгалтерский баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств. Приложение к бухгалтерскому балансу. Расчет финансовых коэффициентов.
Тема 13.2	Понятие «доходы». Классификация расходов. Экономическое содержание и оптимизация затрат по производству и реализации товаров и услуг. Явные и вмененные издержки. Постоянные и переменные издержки.	Прямые и косвенные затраты на производство продукции. Себестоимость продукции и услуг. Группировка затрат по экономическим элементам и по калькуляционным статьям. Принципы группировки и ее значение.
Тема 13.3	Финансовое планирование в системе финансово-экономических отношений, его значение и социально-экономическое содержание.	Движение денежных средств и образование системы денежных фондов в корпорации. Взаимосвязь финансового плана и бизнес-плана. Финансовые результаты как основной итог деятельности корпорации. Финансовое планирование и финансовое проектирование.
Тема 13.4	Основные задачи разработки финансового плана, методика его составления.	Финансово-материальная сбалансированность деятельности корпорации.

1. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Корпоративные финансы» составляет 90 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
-------------------------	---

Финансовая политика корпорации	Управление оборотным капиталом корпорации. Формирование и использование оборотных средств. Управление запасами. Кругооборот ресурсов предприятий и сущность оборотных средств. Функции оборотных средств, источники формирования. Планирование (нормирование) оборотных средств. Расчет норматива по элементам оборотных средств. Прирост и высвобождение собственных оборотных средств. Абсолютное и относительное высвобождение.
Доходы, расходы и прибыль корпорации	Факторы, влияющие на прибыль корпорации. Распределение прибыли корпорации. Методы планирования прибыли корпорации.
Финансовое планирование в корпорациях	Финансирование долгосрочных и краткосрочных инвестиций в основной капитал. Источники финансирования основных фондов. Инвестиции в основной капитал. Концентрация и централизация инвестиционных ресурсов развития производства. Формирование фонда накопления.
Финансовая устойчивость корпораций	Источники формирования резервного капитала корпорации. Структура финансового механизма корпорации. Классификация затрат корпорации.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Темы индивидуальных консультаций:

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Современное управления финансами организации и основные финансовые показатели
3. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
4. Инструменты для оценки инвестиции
5. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
6. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
7. Краудфандинг
8. Интеграция с криптовалютами
9. Трансформация транзакций
10. Введение новых сервисов
11. Мобильный банкинг
12. Финансовый маркетплейс
13. Цифровой банк
14. Многоплатформенность

15. Искусственный интеллект в области финансовых технологий.

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания по выполнению самостоятельной работы:

Примерные темы индивидуальных заданий:

1. Производственные и непроизводственные основные фонды корпорации.
2. Методы оценки основных фондов корпорации.
3. Суть амортизации и способы ее начисления.
4. Показатели фондоотдачи и фондоемкости корпорации и факторы, влияющие на них.
5. Оборотные активы корпорации.
6. Показатели оборачиваемости оборотных средств.
7. Структура финансового механизма корпорации.
8. Классификация затрат корпорации.
9. Переменные и постоянные затраты корпорации.
10. Понятие «нормирование оборотных средств»
11. Классификация затрат корпорации.
12. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
13. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
14. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
15. Проблемы традиционного финансового рынка
16. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
17. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
18. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
19. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
20. Организация финансовой службы корпорации.
21. Отраслевые особенности и их влияние на организацию финансов корпорации.
22. Финансовые права и ответственность корпорации.
23. Финансовая политика корпорации.
24. Оборотные средства предприятия и их назначение.
25. Источники формирования оборотных средств.
26. Понятие «нормирование оборотных средств».
27. Показатели использования оборотных средств.
28. Смысл и назначение финансов корпораций.
29. Функции финансов корпораций.
30. Основные принципы организации финансов корпораций.
31. Собственные финансовые ресурсы корпораций.
32. Финансовые отношения корпорации.
33. Источники формирования резервного капитала корпорации.
34. Структура финансового механизма корпорации.
35. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
36. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Аттестация проводится в форме защиты презентации (на основании контрольной работы).

Темы контрольных работ:

1. Современное управление финансами организации и основные финансовые показатели
2. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
3. Инструменты для оценки инвестиции
4. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
5. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
6. Краудфандинг
7. Интеграция с криптовалютами
8. Трансформация транзакций
9. Введение новых сервисов
10. Мобильный банкинг

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Корпоративные финансы»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Ци фр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
2	Не удовлетво рительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетво рительно	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: организационные технологии проектирования производственных систем, нормативную	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и	Все вышеперечисленное и: совершенствование организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и

		базу проектирования.	внедрять их на наукоемких производствах.	телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации.	Все вышеперечисленное и: производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала.	Все вышеперечисленное и: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.

			Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.	
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Мокропуло А.А. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся, по направлению подготовки бакалавриата «Экономика»/ Мокропуло А.А., Саакян А.Г.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 153 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78371.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Ричард С. Уилсон Корпоративные облигации: Структура и анализ [Электронный ресурс]/ Ричард С. Уилсон, Фрэнк Дж. Фабозци– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 443 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82693.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Финансы. Корпоративные финансы, финансы домашних хозяйств, международные финансовые отношения, характеристика финансового рынка и банковской системы, деньги, кредит [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Ю. Анисимов [и др.]– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом МИСиС, 2018.– 417 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78533.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Корпоративные финансы и управление бизнесом [Электронный ресурс]: монография/ С.В. Большаков [и др.]– Электрон. текстовые данные.– Москва: Русайнс, 2018.– 377 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78862.html>.– ЭБС «IPRbooks»

5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
8. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
9. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
- 10.Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
12. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17390-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582963>.

7.3. Дополнительная литература

1. Жан Тироль Теория корпоративных финансов. В 2 книгах. Кн.1 [Электронный ресурс]/ Жан Тироль– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дело, 2017.– 672 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95133.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Алексеев Е.Е. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: практикум/ Алексеев Е.Е.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2019.– 155 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95202.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент
2. www.directorinfo.ru – Журнал "Директор Инфо"
3. www.dis.ru/fm/ – Журнал "Финансовый менеджмент"
4. www.fas.gov.ru – Федеральная антимонопольная служба

5. www.fd.ru – Журнал "Финансовый директор"
6. www.finam.ru – Финансовая информация
7. www.minfin.ru – Министерство финансов РФ

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Корпоративные финансы»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Корпоративные финансы» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Корпоративные финансы» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Business agility in times of disruption / Гибкость бизнеса в эпоху
турбулентности»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы–составители:

Директор по стратегии и организационному развитию
Группа Черкизово, МВА _____



Чумак С.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Гибкость бизнеса в эпоху турбулентности» слушателями является обучить лидеров и менеджеров мышлению «гибкости бизнеса», необходимому для достижения стратегических целей, поиска инновационных способов достижения непрерывного улучшения производительности.

Задачами освоения дисциплины являются:

- знать, где требуется гибкость бизнеса и где это уместно;
- уметь внедрить элементы гибкости бизнеса, одновременно управляя бизнесом в обычном режиме;
- уметь развить мышление «гибкости бизнеса», набор навыков и инструментов для повышения эффективности бизнеса.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего экономического субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

3. Объем дисциплины

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 90 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		90	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
14.1	Разработка стратегии, операционной модели,	76	16		8	8/8			60										
14.2	Разработка команд и предоставления продуктов / услуг на основе принципов и практик гибкой организации	42	12		4	8/8			30										
	Итого:	120	30		12	16/16			90								К	30/2	ПСК-5

*К – кейс

** 30 – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 14.1	Разработка стратегии, операционной модели	Стратегия • Оценка отраслевой и организационной гибкости • Содействие общекорпоративным дискуссиям вокруг общего видения и цели • Распознавание и использование возникающих возможностей • Содействие созданию ценности с помощью анализа ценности и гибкого подбора ресурсов • Преобразование организации в постоянно развивающуюся систему Структура • Обеспечение гибкости организации за счет гибкой структуры и мобильности ролей • Надежное и бережливое управление и подотчетность • Активные партнерские отношения и экосистема сотрудничества • Открытые физические и виртуальные среды
Тема 14.2	Разработка команд и предоставления продуктов / услуг на основе принципов и практик гибкой организации	Процесс • Действия, размышления и проверка гипотез / Дизайн-мышление • Быстрые итерации и экспериментирование / инновация бизнес-модели • Ориентация на производительность и быстрое принятие решений • Информационная прозрачность и постоянное обучение • Навыки и практика фасилитации для гибкого управления изменениями Люди • Создание динамичной модели работы с людьми, разжигающей энтузиазм / Agile культура и лидерство • Переход от реактивного мышления к открытиям и предпринимательству • Позитивное реагирование на изменения (VUCA) • Навыки и практика жизнестойкости Технология • Развивающиеся технологии, архитектура, системы и инструменты для поддержки видения • Разработка и внедрение технологий нового

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		поколения • Переосмысление бизнес-услуг в цифровую эпоху / Цифровое мышление • Интеграция бизнеса и информационных технологий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Гибкость бизнеса в эпоху турбулентности» составляет 90 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Международные системы корпоративного управления	Ключевые понятия, термины и определения корпоративного управления. Предмет корпоративного управления. Совет директоров, акционеры. Их права и обязанности. Раскрытие информации. Основные закономерности корпоративного взаимодействия. Конфликт интересов. Цели и задачи принципов корпоративного управления. Организация экономического развития и сотрудничества. Деятельность совета ОЭСР в области корпоративного управления. История корпоративного управления
Международные системы корпоративного управления. Англо-американская система	Проблемы в области корпоративного управления в условиях финансового и экономического кризиса. Основные аспекты управления, необходимые к изменению в период кризиса. Реформы. Усиление роли государства в корпоративном управлении.
Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Семейная система	Анализ проблем и перспективы дальнейшего развития международного корпоративного управления.
Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование. Синтез подход в повышению эффективности команды. Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина. Анализ ролевых профилей по модели Бельбина. Модель Майерс-Бриггс. Соционика. Интеллектуальные роли (психотипы) в модели Кейрси. Анализ командной деятельности по модели Марджерисона-Маккенна. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру. Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и

	предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды. Особенности «плохих» и «хороших» команд. Команда и коллектив.
--	---

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме обсуждения кейсов

Данный кейс подробно описывает переговоры нью-йоркского инвестиционного банка Лейман Бразерс в отчаянной попытке предотвратить банкротства в сентябре 2008 года. После обвала рынка субстандартной ипотеки США в феврале 2007 года, спад на мировых финансовых рынках начал ускоряться. Лейман Бразерс, находясь в сильной зависимости от положения на рынках субстандартной ипотеки и коммерческой недвижимости, начал претерпевать нарастающие убытки. В поисках банка, готового произвести слияние, председатель правления и главный исполнительный директор Ричард "Дик" Фульд начал активно искать банк, готовый купить компанию. Получив отказ от нескольких перспективных потенциальных покупателей, Фулд поручил своему адвокату предложить сделку Банку Америки. Несмотря на поддержку представителей власти США последующие переговоры между Лейман Бразерс и Банком Америки провалились. После очередной провальной попытки заключить сделку с Барклайс Банк, Дик Фулд был отстранен и официальные представители правления США напрямую занялись решением судьбы Лейман Бразерс. В критический момент, финансовые органы власти Великобритании отказались содействовать спасению Лейман Бразерс. Совет директоров банка следил за ходом переговоров, произведя 4 встречи в минувшие выходные 13 и 14 сентября. Во время четвертой встречи официальный представитель правления США обратился к совету директоров и заявил, что банкротство Лейман Бразерс будет отвечать интересам нации. Перед советом директоров стоит крайне непростая задача: согласиться на крах компании или же и дальше производить попытки выиграть время и противостоять выраженному пожеланию правительства США

Case Study № 2:

Кейс 2: Бертельсман - Вопрос собственности: Руководителям Bertelsmann AG (BAG), первого в Европе и пятого крупнейшего конгломерата во всем мире, предстояло принять важное решение в далеком 2006 году. В соответствии с соглашением достигнутом в 2000 году, а тем же государственным коносаментом, только ее единственный акционер, не подконтрольный семье Мохн, имеет право продать 25-процентную долю акционерной компании на фондовом рынке при условии, что ранее с семьей Мохн не было достигнуто соглашение о выкупе этого пакета акций по цене, подлежащей обсуждению. Дается краткое описание бизнес-специализации компании Бертельсман, корпоративной этики, и структуры управления компанией с точки зрения семейного управления бизнесом и системы отчетности, также дана информация об альтернативных вариантах решения проблемы и последствия их применения для компании (первичное публичное размещение акций и выкуп). Студентам предлагается предоставить всестороннее обоснование своему решению относительно наиболее выгодного альтернативного варианта решения задачи,

как если бы они были Гюнтером Тиленом, генеральным директором компании Бертельсман.

Case Study № 3:

Жульничество с извлекаемыми запасами нефти: В Январе 2004 года, группа компаний Royal Dutch/Shell объявила, что уменьшит свою оценку действительных запасов нефти почти на 4 миллиарда баррелей, что составит 20 процентов. Объявление спровоцировало серию событий, включая понижение цен на акции компании, проведение внутреннего и внешнего расследований и отставки нескольких ведущих специалистов. За этот период всплыли детали о спорах, возникавших среди руководства в отношении деятельности компании. Руководителям предстояло принять меры по восстановлению доверия общественности.

Case Study № 4:

Кейс 4: Издательство Spiegel: Der Spiegel-самый влиятельный журнал политических новостей Германии. В 1970-х годах его основатель Рудольф Аугштайн раздал 50% акций своим сотрудникам и а другие 25% продал конкурирующему издательству Gruner+Jahr, однако сохранил значительный контроль в течение своей жизни, определив правила внутреннего распорядка корпорации, что каждое значимое бизнес-решение потребует одобрения 76% акционеров. Однако, когда Аугштайн умер в 2002 году, его совладельцы воспользовались пунктом этого же устава, который давал им право выкупить 0,5% акций каждого из наследников Аугштайна, которые таким образом теряли право вето. В сентябре 2007 года, преимущества и цена совместного владения компанией с работниками приобрели особенно выраженный характер, когда сотрудники не поддержали предложение генерального директора о приобретении 50% акций издательства Financial Times Deutschland. Столкнувшись с возникшим соотношением сил, старший сын Рудольфа Якоб Аугштайн был вынужден переосмыслить роль, которую его семья могла сыграть в дальнейшей судьбе издательства Spiegel. Должен ли он попытаться выкупить главный пакет акций? Или же продать семейный пакет акций? Но кому и по какой цене?/

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания по выполнению самостоятельной работы:

Примерные темы индивидуального задания:

1. Реструктуризация научно-технического потенциала в различных отраслях экономики с учетом концентрации материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов на прорывных направлениях науки и техники
2. Создание фонда имущества науки и инноваций за счет объектов науки, являющихся федеральной собственностью и не используемых по назначению
3. Разработка системы использования лизинга как эффективного рыночного механизма для субъектов инновационной деятельности, разрабатывающих и производящих наукоемкую продукцию с использованием дорогостоящих приборов и оборудования
4. Совершенствование механизмов системы привлечения банковского кредита для расширения инновационной деятельности и создания условий для развития рынка капитала
5. Формирование института разработчиков и управляющих инновационными проектами из числа научно-технических работников, ученых и специалистов
6. Восприимчивость бизнеса к инновациям технологического характера
7. Характеристика и обзор нормативно-правовой базы РФ, касающейся разработки и внедрения инноваций

8. Инновационной инфраструктура, как объединение взаимосвязанных структур, которые обслуживают и обеспечивают развитие инновационной деятельности.

9. Переход экономики на инновационный путь реформирования в условиях экономического кризиса

10. Влияние инноваций на развитие экономики в России

11. Специфика инновационной деятельности на примере конкретной отрасли

12. Ориентация на достижение успеха на примере конкретного предприятия

13. Использование и формирование ресурсов предприятия в условиях кризиса для эффективного внедрения инноваций

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

На основании изученного материала проведите анализ потребности клиента и разработайте новый продукт или услугу, наилучшим образом удовлетворяющий выявленную потребность. Разработайте прототип, проведите тестирования. В итоговой презентации расскажите обо всех этапах создания нового продукта или услуги, о том, как строился творческий процесс, наиболее сложные для вас этапы. Оценка клиентом нового продукта. Lessons learnt: ваши общие выводы и рекомендации о применении метода дизайн-мышления.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Гибкость бизнеса в эпоху турбулентности»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Ци фр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
2	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетворительно	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению

				издержек.
4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: организационные технологии проектирования производственных систем, нормативную базу проектирования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: совершенствование организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации.	Все вышеперечисленное и: производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы	Все вышеперечисленное и: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.

			организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.	
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Сулова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сулова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.– 415 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Жанна Лидтка Думай как дизайнер [Электронный ресурс]: дизайн-мышление для менеджеров/ Жанна Лидтка, Тим Огилви– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.– 231 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39198.html>.– ЭБС «IPRbooks»

3. Ричард Брэнсон Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе [Электронный ресурс]/ Ричард Брэнсон– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.– 318 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39144.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Синг Онг Ю Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее [Электронный ресурс]/ Синг Онг Ю– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 320 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82583.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Ричард Паркс Кордок Апгрейд мышления: Взгляд на бизнес с высоты 10 000 метров [Электронный ресурс]/ Ричард Паркс Кордок– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 160 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83080.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Мирвис Филип В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса [Электронный ресурс]/ Мирвис Филип, Аяс Карен, Рот Джордж– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 275 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83094.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
10. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
11. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
12. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
13. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
14. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.

15. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
16. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Тим Браун Дизайн-мышление [Электронный ресурс]: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей/ Тим Браун– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.– 239 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39195.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Фокс Джеффри Рецепты успеха: Уроки бизнеса за обеденным столом [Электронный ресурс]/ Фокс Джеффри– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 171 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82461.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Васильева Е.В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучение клиентских запросов и создание идей. – М.: КноРус, 2018
4. Бернارد Рос. Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
5. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
6. Журавлева Н., Кутенева И. Дизайн-мышление. – М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2016
7. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун; пер. с англ. Владимира Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 26.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.economist.com/>
2. Сайт «Дизайн-мышление. DesignThinking» <http://irkeku.blogspot.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Communication Arts»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «**Гибкость бизнеса в эпоху турбулентности**» проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Гибкость бизнеса в эпоху турбулентности» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Doing business in Russia, China, India, Malaysia/
Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»**

Москва, 2026

Авторы—составители:

Старший преподаватель ИОН РАНХиГС, МВА  Дугина Е.Н.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии» слушателями является предоставление слушателям всесторонние знания о бизнес-операциях в Индии, Китае, Малайзии и России.

Задачами освоения дисциплины являются:

- понимать макро- и микросилы, развивать осведомленность о динамике этих сил и интерпретировать влияние этих сил на бизнес-организации и институты;
- понимать, почему международные азиатские партнеры должны быть заинтересованы в том, чтобы инвестировать и работать с Россией, несмотря на санкции?
- понимать торговые и деловые возможности в азиатских странах;
- анализировать ключевые факторы, определяющие конкурентоспособность в странах с формирующейся рыночной экономикой;
- анализировать потоки внешней торговли и прямых иностранных инвестиций
- знать торговые соглашения Китая, Индии, Малайзии и России;
- создавать свои собственные модели и концепции для работы в конкретных обстоятельствах, с которыми сталкиваются их организации, разрабатывать соответствующие стратегические рекомендации, используя различные модели и концепции глобальной стратегии, представленные в курсе;
- оценить риски в азиатской бизнес-стратегии и компромиссы между интересами различных международных стейкхолдеров;
- развивать, использовать знания и управлять ими в своих организациях в глобальном контексте;
- разработать стратегию масштаба, местоположения и выхода на новые рынки, на которых компания имеет все шансы победить;
- укреплять конкурентные преимущества компании изнутри с помощью принципов мультикультурализма и лучших корпоративных практик азиатских компаний.

2 Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организаций по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-3 ¹ : коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

		руководителя организации Целей, содержания, технологии и результатов консультирования по стратегическому управлению персоналом Основных метрик и аналитических срезов по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации Оценивать результаты коучинга Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования Работать со специализированными информационным и системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов,

выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 90 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		90	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
15.1	Становление азиатской экономики	40	10		4	6/6			30										
15.2	Азиатская бизнес-стратегия	38	8		4	4/4			30										
15.3	Концептуальные основы	40	10		4	6/6			30										
	Итого:	120	30		12	16/16			90								ИЗ, ИК	30/2	ПСК-3

*ИЗ – индивидуальные задания; ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** ЗО – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 15.1	Становление азиатской экономики: финансовое и институциональное дерегулирование, информатизация и новая экономика, взаимодополняемость спроса и глобализация. Бизнес-правила и подзаконные акты: торговля, региональные блоки, стратегии перехода и появления.	Сбор информации об истинных потребностях клиента, эмпатия в исследовании. Идеи как бизнес. Как построить работу с командой, с клиентом? Упражнения на образность, фантазию, анализ информации.
Тема 15.2	Азиатская бизнес-стратегия: наличие динамичных возможностей, исследование и использование технологий, обучение, влияние информации на производительность: настройка и координация.	Семь ошибок креативщика в работе с командным проектом. Вербальные упражнения, от слов к делу. Методики студий и агентств Disruption TBWA, принципы IDEO, методика IBM Design Thinking
Тема 15.3	Концептуальные основы: глобальная экономика как сложная адаптивная система, возникновение и игры. Роль зависимости от пути, взаимодополняемости, сетей и обучения.	Как форсировать результат и находить ошибки? Три стратегии развития лидерства: быть лучше, быть другим, быть первым.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии» составляет 90 академических часа.

Таблица 5

Темы, выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Введение в Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии	Альберт Бандура: социально-когнитивная теория личности. Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии: история возникновения
Сбор информации об истинных потребностях клиента, эмпатия в исследовании	Методика мозговых штурмов «Геймштурминг». Лиминальное мышление.
Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения.	Фасилитация групповой работы и обсуждений. Как групповую работу сделать быстрее, эффективней и креативней? Методы группового сбора и анализа информации – «Диаграмма Ишикавы», сбор идей с

	помощью модерационных карт, mind-map, «5 Почему», «групповое исследование»
Быстрое прототипирование и выбор оптимального решения, удовлетворяющего потребности клиента	Зачем необходимо определять потребности клиентов; Какие существуют виды потребностей; Как определять и анализировать потребности клиентов; Какие существуют ошибки при определении потребностей.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Зачем необходимо определять потребности клиентов
2. Как добиться от участников, чтобы они вносили свой вклад в происходящее
3. Как задавать вопросы, актуализирующие опыт и отношение участников
4. Как начать обсуждение и вовлечь каждого участника
5. Как определять и анализировать потребности клиентов;
6. Какие существуют ошибки при определении потребностей
7. Какие существуют виды потребностей
8. Лиминальное мышление
9. Методы оценки и выбора решений: расставление приоритетов, голосование, шкалы, двумерные матричные диаграммы, матрица «влияния – усилия» и др.
10. Правила формулировки вопросов
11. Сбор идей и мнений (открытый, закрытый, с использованием модерационных карт)
12. Фасилитация групповой работы и обсуждений. Как групповую работу сделать быстрее, эффективней и креативней?
13. Методика мозговых штурмов «Геймштурминг».
14. Методика совещания и групповой работы по алгоритму Pinpoint для сбора информации, анализа ситуации, выработки решений и достижения консенсуса по обсуждаемым вопросам:
15. Методы генерации идей и решений – мозговой штурм (классический и обратный), техники командной креативности, метод номинальных групп, поток-идей...
16. Методы группового сбора и анализа информации – «Диаграмма Ишикавы», сбор идей с помощью модерационных карт, mind-map, «5 Почему», «групповое исследование»
17. Фокусировка группы на ключевых моментах Фокусирующий вопрос, запускающий дискуссию

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии – это метод решения задач, философия или культура?
2. Чем Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии отличается от маркетинга?
3. Что является самой большой ценностью от объединения дизайн - мышления и управленческого подходов?

6.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме курсовой работы.

Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

На основании изученного материала проведите анализ потребности клиента и разработайте новый продукт или услугу, наилучшим образом удовлетворяющий выявленную потребность. Разработайте прототип, проведите тестирования. В итоговой презентации расскажите обо всех этапах создания нового продукта или услуги, о том, как строился творческий процесс, наиболее сложные для вас этапы. Оценка клиентом нового продукта. Lessons learnt: ваши общие выводы и рекомендации о применении метода дизайн-мышления.

Требования к написанию курсовой работы:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)
- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка			
		Знает	Умеет	Владеет

1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Организация управления развитием организации. Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегия развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации. Методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования. Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска. Классификация и	Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом. Формировать и проводить социальную политику и социальные программы. Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров. Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию. Соблюдать нормы этики делового общения. Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка. Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынка в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях. Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка. Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному

		основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	производствах.	осуществлению экономии и сокращению издержек.	режима
--	--	--	----------------	---	--------

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» от 24.02.2024 г. №219.
4. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.– 415 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Джон О'Кифф Нешаблонное мышление [Электронный ресурс]: проверенная методика достижения амбициозных целей/ Джон О'Кифф– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.– 278 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39301.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.– 242 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
7. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

8. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
9. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
10. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
11. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
12. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Браун Т. Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012
2. Васильева Е.В. Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучение клиентских запросов и создание идей. – М.: КноРус, 2018
3. Бернارد Рос. Привычка достигать. Как применять Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии для достижения целей, которые казались вам невозможными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
4. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
5. Журавлева Н., Кутенева И. Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии. – М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2016

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.investopedia.com/>
2. <http://cyberleninka.ru> - научная электронная библиотека «Киберленинка»

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Методы менеджмента качества»
2. Журнал «Точка продаж»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «**Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии**» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «**Ведение бизнеса в России, Китае, Индии, Малайзии**» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Innovative entrepreneurship /Инновационное предпринимательство»

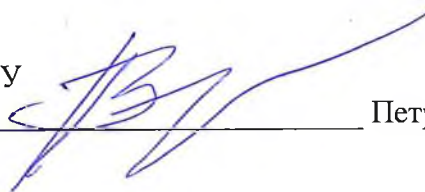
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

Москва, 2026

Авторы–составители:

Доцент кафедры экономики инноваций МГУ
имени М.В. Ломоносова



Петреченко В.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Инновационное предпринимательство» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере инновационного предпринимательства.

Задачами дисциплины является:

- Развитие целостного представления о современных формах инновационного предпринимательства.
- Формирование осознанного отношения к инновационному предпринимательству на основе понимания ключевых отличительных особенностей ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в области инновационного предпринимательства.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организаций по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-З ¹ : оказание помощи руководителю по стратегическому управлению документации персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга руководителя организации Целей, содержания, технологии и результатов консультирования по стратегическому управлению персоналом Основных метрик и аналитических срезов по вопросам эффективности	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии Составлять планы действий по	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

		автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации Оценивать результаты коучинга Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования Работать со специализированными информационным и системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 90 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		90	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

16.5	Процесс.	22	8		4	4/4			14										
	Итого:	120	30		12	16/ 16			90								ИК	30/ 2	ПСК- 3

* ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** ЗО – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 16.1	Определение предпринимательства и его обсуждение. Определение инноваций и обсуждение	Настройка ДНК организации на инновации. Принятие риска, важность простоты решений, техники выявления и раскрытия инновационного потенциала.
Тема 16.2	Контекст - влияние социальных, культурных, экономических и политических факторов на различные модели предпринимательства	Развитие дизайн-мышления. Организация управления инновационным проектом.
Тема 16.3	Поведение. Специфическое предпринимательское управленческое поведение	Организационные аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Основные схемы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
Тема 16.4	Смещение фокуса предпринимательского управления организацией в ходе отраслевых, рыночных и организационных жизненных циклов	Интеллектуальный капитал digital-компаний: методы исследования, измерения и оценки. Стратегия приращения знаний и формы работы с явными и неявными знаниями в условиях цифровой экономики. Информационные технологии управления знаниями.
Тема 16.5	Процесс.	Самостоятельная реализация. Традиционный аутсорсинг. Покупка инноваций. Совместные предприятия. Стратегические альянсы. Инновационные инкубаторы. Инструменты и инновационные техники на каждый день: «комплект инноватора», практикоориентированные техники.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Инновационное предпринимательство» составляет 90 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Стратегические инновации в организации	Различные виды стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др. Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения.
Дизайн-мышление	Творческий подход vs аналитический. Отличие от других методов создания новых продуктов и услуг. Как работает творческий мозг? Существует ли другое мышление у дизайнеров? Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения. Семь ошибок креативщика в работе с командным проектом. Вербальные упражнения, от слов к делу.
Коммерциализация результатов	Участники процесса коммерциализации. Разработчики инноваций. Покупатели инноваций. Научно-исследовательские институты. Государственные фонды и программы. Малые и средние предприятия. Коллективы изобретателей. Изобретатели-одиночки. Негосударственные фонды и гранды. Венчурные фонды и «бизнес-ангелы». Консалтинговые компании. Инновационные центры и бизнес-инкубаторы.
Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики	Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10). Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
Внедрение инноваций	Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Темы индивидуальных консультаций:

1. Инновационное развитие компаний в условиях цифровой трансформации.
2. Развитие дизайн-мышления.
3. Организация управления инновационным проектом.
4. Концепция товара и прототипирование.
5. Продвижение нового товара на рынок.

6. Организационные аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
7. Основные схемы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
8. Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики.
9. Объекты интеллектуальной собственности как результаты интеллектуальной деятельности.
10. Интеллектуальный капитал digital-компаний: методы исследования, измерения и оценки. Стратегия приращения знаний и формы работы с явными и неявными знаниями в условиях цифровой экономики.
11. Информационные технологии управления знаниями.

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания по выполнению самостоятельной работы:

Примерные темы индивидуального задания:

1. Различные виды стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др. Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения.
2. Творческий подход vs аналитический. Отличие от других методов создания новых продуктов и услуг. Как работает творческий мозг? Существует ли другое мышление у дизайнеров? Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения. Семь ошибок креативщика в работе с командным проектом. Вербальные упражнения, от слов к делу.
3. Участники процесса коммерциализации. Разработчики инноваций. Покупатели инноваций. Научно-исследовательские институты. Государственные фонды и программы. Малые и средние предприятия. Коллективы изобретателей. Изобретатели-одиночки. Негосударственные фонды и гранды. Венчурные фонды и «бизнес-ангелы». Консалтинговые компании. Инновационные центры и бизнес-инкубаторы.
4. Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM.
5. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelihood ECM 10).
6. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelihood ECM 10).
7. Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет с оценкой проводится в форме курсовой работы.

Перечень примерных тем для курсовой работы:

1. Вдохновляющие примеры дизайн - мышления (design thinking) от ведущих брендов.
2. Дизайн-мышление.
3. Коммерциализация результатов.
4. Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики.
5. Барьеры творческого мышления.
6. Методы генерирования творческих идей.
7. Оценка стоимости бренда.
8. Внедрение посреднической платформы IPChain.

Требования к написанию курсовой работы:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)
- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Инновационное предпринимательство»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Методики разработки и внедрения локальных нормативных актов. Цели, стратегии и кадровую политику организации. Основы социологии, психологии и экономики труда.	Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Собирать, анализировать и	Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Разработка корпоративной политики,

		Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах. Источники обеспечения организации кадрами. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политики и стратегии управления персоналом.	структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.	планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
--	--	--	--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя [Электронный ресурс]/ Бланк Стив, Дорф Боб – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 623 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82518.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Приоритетные направления развития регионов. Инновационное предпринимательство [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Ю.В. Гнездова [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Научный консультант, 2017. – 252 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75140.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани–

- Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Горбунов В.Л.– Электрон. текстовые данные. – Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 422 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89423.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! [Электронный ресурс]/ Альтшулер И.Г. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Дело, 2016. – 438 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51036.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Поведенческие стратегии потребителей культурной продукции [Электронный ресурс]: ценности, интересы, типология/ И.В. Лашук [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Белорусская наука, 2017. – 300 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74082.html>. – ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
10. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
11. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
12. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
13. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
14. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
15. Инновационная экономика: учебник для вузов / под общей редакцией Е.Ю. Сидоровой. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 334 с. – (Высшее образование). –

ISBN 978-5-534-15480-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568192>.

16. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Инновационное предпринимательство и коммерциализация инноваций [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Д.Ш. Султанова [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016.– 112 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79290.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Щербаков В.Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций [Электронный ресурс]: монография/ Щербаков В.Н., Дубровский А.В., Макарова И.В.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2019.– 492 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85387.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Фонотов А.Г. Россия. Инновации и развитие [Электронный ресурс]/ Фонотов А.Г.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Лаборатория знаний, 2020.– 432 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6566.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://fcior.edu.ru> Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. Журнал «Российский журнал менеджмента»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Инновационное предпринимательство»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Иновационное предпринимательство» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Development and growth of small and medium size enterprises (smes) /
Развитие и рост малых и средних предприятий»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

***«Паназиатский Мастер делового администрирования
(Pan-Asian MBA)»***

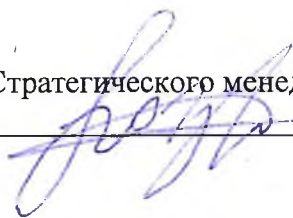
Москва, 2026

Авторы–составители:

Университет Кингстона,

преподаватель кафедры Стратегического менеджмента,

PhD _____ Yuliana Topazly (Юлиана Топазлы)



Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Development and growth of small and medium size enterprises (smes) / Развитие и рост малых и средних предприятий» (далее «Развитие и рост малых и средний предприятий») является ознакомление слушателей с теоретическими основами предпринимательской деятельности в сфере малого и среднего бизнеса и дать практические навыки в сфере деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, способствовать формированию целого ряда компетенций, позволяющих осуществлять деятельность в сфере малого и среднего предпринимательства.

Задачами дисциплины является:

- ознакомление слушателей с наиболее эффективными стратегиями роста и развития малого и среднего бизнеса в условиях турбулентной экономики;
- изучение, как цифровые технологии и цифровизация влияют на трансформацию малого и среднего бизнеса;
- оценивание внешней среды и отбор соответствующей долгосрочной стратегии развития;
- изучение внутренних процессов компании с точки зрения рисков и возможностей;
- оценивание роли дизайн-мышления и инновационной активности в развитии МСП;
- рассмотрение характеристики, мотивацию и поведение руководства МСП в процессе роста МСП;
- открытие основ и преимущества предпринимательского мышления в управлении компанией.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6¹: способность к организации разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 90 часов, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		90	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

	Итого:	120	30		12	16/ 16			90								ИЗ, ИК	ЗО/ 2	ПСК- 6
--	--------	-----	----	--	----	-----------	--	--	----	--	--	--	--	--	--	--	-----------	----------	-----------

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями;

** ЗО – зачет с оценкой

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 17.1	Ознакомление с развитием МСП в глобальном контексте и на региональном уровне (специфика отдельных регионов). Классификация МСП	Мотивы индивидуальных предпринимателей, их объединений. Особенности мотивации российских предпринимателей. Характеристика прав и обязанностей предпринимателей.
Тема 17.2	Национальные и глобальные стратегии роста. Инновационный менеджмент и роль инноваций в корпоративном управлении.	Самозанятость. Зарубежный опыт в отношении стимулирования малых предприятий, обеспечивающих большой прирост рабочих мест.
Тема 17.3	Управление и формирование команды на малых и средних предприятиях: особенности, роли, функции. Ограничения развития и управление рисками для МСП в глобальном контексте.	Формирование целей собственного дела. Выбор сферы и предмета деятельности. Поиск партнеров. Формирование первоначального предпринимательского капитала. Источники средств для формирования уставного капитала, его минимальные размеры. Антрепренерство и интрепренерство.
Тема 17.4	Роль МСП в глобальных цепочках создания стоимости. Цифровые технологии и цифровизация как ключевой фактор трансформации малого и среднего бизнеса.	Структура бизнес-плана, характеристика основных его разделов. Предпринимательские расчеты при формировании бизнес-плана и учредительных документов. Основные факторы предпринимательского успеха. Выбор наименования предприятия (фирмы), товарного знака.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Развитие и рост малых и средних предприятий» составляет 90 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Приоритетные направления развития малого и среднего предпринимательства и	Личностные характеристики предпринимателей. Характерные черты предпринимателей, постоянно добивающихся успеха. Навыки и знания, необходимые индивидууму, чтобы стать и быть малым предпринимателем. Примеры успешных малых

виды деятельности, выбираемые предпринимателями	предприятий. Мотивы индивидуальных предпринимателей, их объединений. Особенности мотивации российских предпринимателей. Характеристика прав и обязанностей предпринимателей.
Особенности занятости в малом и среднем бизнесе	Необходимость государственного регулирования предпринимательской деятельности. Границы вмешательства государства в предпринимательскую деятельность. Основные формы и методы регулирования малого и среднего предпринимательства. Меры государственной поддержки предпринимательства. Органы, осуществляющие государственное регулирование малого и среднего бизнеса. Их функции, права и ответственность. Зарубежный опыт поддержки и регулирования малого и среднего предпринимательства.
Поиск новых сфер деятельности	Зарубежный опыт развития малого и среднего предпринимательства и его государственной поддержки. Анализ деятельности наиболее успешных субъектов в сфере малого и среднего бизнеса. Различия в критериях определения малого предпринимательства.
Бизнес-план для малого и среднего бизнеса	Формирование имущества предпринимателей как условие развития предпринимательской деятельности. Формирование первоначального предпринимательского капитала. Источники средств для формирования уставного капитала, его минимальные размеры. Основные источники и направления финансово-кредитной поддержки субъектов малого предпринимательства. Создание бизнес-инкубаторов

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Темы индивидуальных консультаций:

1. Понятие предпринимательской идеи. Выбор идеи, отбор наиболее перспективных идей.
2. Выбор сферы и предмета «собственной деятельности».
3. Источники средств для формирования уставного капитала, его минимальные размеры.
4. Специфика бизнес-плана малого и среднего предприятия.
5. Разработка бизнес-плана при создании «собственного дела» (фирмы)
6. Основные источники и направления финансово-кредитной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства
7. Основные формы и методы государственного регулирования малого и среднего предпринимательства.
8. Органы, осуществляющие государственное регулирование деятельности малых и средних предприятий в России.

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания по выполнению самостоятельной работы.

Примерные темы индивидуальных заданий:

1. Деловая этика предпринимателя. Взаимоотношения предпринимателя с партнерами, конкурентами, потребителями, государством, со служащими.
2. Сущность корпоративной культуры. Основные элементы делового этикета фирмы.
3. Влияние предпринимательской культуры на результаты деятельности малой и средней фирмы.
4. Формирование имущества предпринимателя.
5. Формирование первоначального предпринимательского капитала.
6. Источники средств для формирования уставного капитала, его минимальные размеры.
7. Основные источники и направления финансово-кредитной поддержки субъектов малого предпринимательства.
8. Сравнение критериев определения субъектов МП (по странам) – США, Япония, страны ЕС, страны ближнего зарубежья.
9. Примеры старейших компаний ТНК, предыстория которых - МБ.
10. Государственное регулирование малого предпринимательства в различных странах – положительный опыт.
11. Деловая этика предпринимателя. Взаимоотношения предпринимателя с партнерами, конкурентами, потребителями, государством, со служащими.
12. Сущность корпоративной культуры. Основные элементы делового этикета фирмы.
13. Влияние предпринимательской культуры на результаты деятельности малой фирмы.
14. Этический кодекс и фирменный стиль.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет с оценкой проводится в форме дискуссии.

Примерные темы дискуссий

1. История развития малого предпринимательства в России.
2. Сильные и слабые стороны малого и среднего бизнеса.
3. Личностные характеристики предпринимателей. Характерные черты предпринимателей, постоянно добивающихся успеха.
4. Навыки и знания, необходимые индивидууму, чтобы стать и быть малым или средним предпринимателем.
5. Критерии определения малых и средних предприятий.
6. Мотивы индивидуальных предпринимателей, их объединений. Особенности мотивации российских предпринимателей.
7. Понятие предпринимательской идеи. Выбор идеи, отбор наиболее перспективных идей.
8. Выбор сферы и предмета «собственной деятельности».
9. Источники средств для формирования уставного капитала, его минимальные размеры.
10. Специфика бизнес-плана малого и среднего предприятия.
11. Разработка бизнес-плана при создании «собственного дела» (фирмы).
12. Преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности для малых и средних предприятий.
13. Критерии выбора организационно-правовой формы.
14. Подготовка учредительных документов фирмы.
15. Формирование первоначального предпринимательского капитала.
16. Основные источники и направления финансово-кредитной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.
17. Основные формы и методы государственного регулирования малого и среднего предпринимательства.
18. Органы, осуществляющие государственное регулирование деятельности малых и средних предприятий в России.

- 19.Зарубежный опыт развития малого и среднего предпринимательства и его государственной поддержки.
- 20.Примеры деятельности наиболее успешных субъектов в сфере малого и среднего бизнеса.
- 21.Государственное регулирование малого предпринимательства в США.
- 22.Культура субъектов малого и среднего бизнеса.
- 23.Деловая этика предпринимателя.
- 24.Взаимоотношения предпринимателя с партнерами, конкурентами, потребителями, государством, со служащими.
- 25.Сущность корпоративной культуры. Основные элементы делового этикета фирмы.
- 26.Влияние предпринимательской культуры на результаты деятельности малой и средней фирмы.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Развитие и рост малых и средних предприятий»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Ци фр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
2	Не удовлетво рительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетво рительно	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: организационные технологии проектирования производственных систем, нормативную	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и	Все вышеперечисленное и: совершенствование организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и

		базу проектирования.	внедрять их на наукоемких производствах.	телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации.	Все вышеперечисленное и: производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других	Все вышеперечисленное и: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.

			представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.	
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. Малое и среднее предпринимательство. Повышение роли в инновационных преобразованиях российской экономики [Электронный ресурс]: монография/ Т.А. Дуброва [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2016.– 231 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70851.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Агешкина Н.А. Комментарий к Федеральному закону от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс]/ Агешкина Н.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 219 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73975.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Манько С. Как навести порядок в финансах компании: Практическое руководство для малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]/ Манько С.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 248 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82603.html>.– ЭБС «IPRbooks»

4. Ронда Абрамс Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса [Электронный ресурс]/ Ронда Абрамс– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 496 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86727.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Тернопольская Г.Б. Международные стандарты финансовой отчетности для малых и средних предприятий [Электронный ресурс]: учебник для магистратуры/ Тернопольская Г.Б.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Прометей, 2019.– 604 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94455.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
11. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
12. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антоненц [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
13. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
14. Мурзин, Д.А. Учет и налогообложение на предприятиях малого и среднего бизнеса: учебное пособие для вузов / Д.А. Мурзин, Н.Г. Барышников, Д.Ю. Самыгин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 194 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21117-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559379>.
15. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Роджер Л. Мартин, Салли Осберг. Выходя за рамки лучшего. Как работает социальное предпринимательство. – М.: Эксмо, 2018
2. Горбунов В.Л. Бизнес-инкубаторы и предпринимательство. Монография. – М.: РИОР, 2017
3. Зацаринная Е. И., Кротова Е.А., Лизяева В.В., Проданова Н.А. Бухгалтерский учет на предприятиях малого бизнеса. Учебное пособие / Под ред. Н.А. Продановой. – М.: Юрайт, 2016
4. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Коммерция (торговое дело)»/ А.Н. Романов [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.– 689 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71222.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.quote.ru – финансовые показатели российских предприятий
2. www.rts.ru – Российская торговая система
3. www.nalog.ru
4. www.klerk.ru
5. www.pravcons.ru
6. www.buhsoft.ru
7. www.nicolbuh.ru

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. mbgazeta.ru - электронная ежемесячная газета

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Развитие и рост малых и средних предприятий»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Развитие и рост малых и средних предприятий» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта